

Treball de Fi de Grau

Títol

Pla de comunicació interna per a l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2)

Autoria

Jamuna Sierra De Agustín

Professorat tutor

**Aida Casas Gutiérrez i
María José Recoder Sellarés**

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	X

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	X
De l'1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Pla de comunicació interna per a l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2).			
Castellà:	Plan de comunicación interna para el Instituto Catalán de Nanociencia y Nanotecnología (ICN2).			
Anglès:	Internal Communication Plan for the Catalan Institute of Nanoscience and Nanotechnology (ICN2).			
Autoria:		Jamuna Sierra De Agustín		
Professorat tutor:		Aida Casas Gutiérrez i María José Recoder Sellarés		
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació Interna, Pla de Comunicació, ICN2
Castellà:	Comunicación Interna, Plan de Comunicación, ICN2
Anglès:	Internal Communication, Communication Plan, ICN2

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El present Treball Fi de Grau presenta l'elaboració d'un pla de comunicació interna per a l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2). El projecte parteix d'un marc teòric i d'una anàlisi de l'institut, seguit d'auditories qualitatives i quantitatives. A partir d'aquest diagnòstic, es proposa un pla estructurat amb objectius SMART, estratègies, accions i KPIs, orientat a millorar la comunicació descendent, ascendent i horitzontal. El pla busca optimitzar l'eficiència, fomentar la col·laboració, reforçar la cohesió interna i l'alineació del personal amb els valors de l'ICN2.
Castellà:	El presente Trabajo Fin de Grado presenta la elaboración de un plan de comunicación interna para el Instituto Catalán de Nanociencia y Nanotecnología (ICN2). El proyecto parte de un marco teórico y de un análisis del instituto, seguido de auditorías cualitativas y cuantitativas. A partir de este diagnóstico, se propone un plan estructurado con objetivos SMART, estrategias, acciones y KPIs, orientado a mejorar la comunicación descendente, ascendente y horizontal. El plan busca optimizar la eficiencia, fomentar la colaboración, reforzar la cohesión interna y la alineación del personal con los valores del ICN2.
Anglès:	This Final Degree Project presents the development of an internal communication plan for the Catalan Institute of Nanoscience and Nanotechnology (ICN2). The project begins with a theoretical framework, followed by an in-depth-analysis of the institute and both qualitative and quantitative audits. Based on this diagnosis, a structured plan is proposed, including SMART objectives, strategies, actions, and KPIs, aimed at improving top-down, bottom-up, and horizontal communication. The plan seeks to optimise communicative efficiency, foster collaboration, and strengthen internal cohesion, as well as employee alignment with the institute's values.

AGRAÏMENTS

Voldria expressar el meu agraïment a totes les persones que, d'una manera o altra, han contribuït a la realització d'aquest Treball Final de Grau.

En primer lloc, m'agradaria agrair l'orientació, la disponibilitat i el suport constant de les meves tutores, l'Aida Casas Gutiérrez i la María José Recoder Sellarés. Les seves valuoses aportacions, i el seu acompanyament durant tot el procés han sigut clau tant pel desenvolupament d'aquest treball com per al meu creixement acadèmic.

Estenc també un agraïment molt especial a l'Anna Rovira, cap del Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* de l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2), i a l'Ana de la Osa, *Events and Outreach Coordinator*, per la col·laboració i compromís durant totes les fases del projecte.

Finalment, vull agrair la participació de totes les persones de l'ICN2 que han contribuït al projecte, sigui responent les enquestes o facilitant informació essencial per a l'anàlisi i desenvolupament del pla de comunicació interna.

SUMARI

DICCIONARI DE TERMINOLOGIA	12
1. INTRODUCCIÓ	14
2. METODOLOGIA	16
3. MARC TEÒRIC	22
3.1. Història de la comunicació interna	22
3.2. Què és la comunicació interna?	26
3.3. Objectius de la comunicació interna	27
3.4. El responsable de la comunicació interna	31
3.5. El públic intern	32
3.6. Canals de la comunicació interna	33
3.7. Evolució i tendències actuals de la comunicació interna	40
3.8. Situació de la comunicació interna	43
3.9. Pla de comunicació interna	45
3.9.1. Estructura del pla	45
3.9.2. Fase d'investigació	46
3.9.3. Fase de planificació	48
3.9.4. Fase d'implementació	50
3.9.5. Fase de medició i valoració	51
4. ANÀLISI ICN2	52
4.1. Dades bàsiques de l'organització	52
4.2. Missió i visió	55
4.3. Valors	55
4.4. Història	56
4.5. Objectius	57
4.6. El paper de l'ICN2 a la societat	58
4.7. L'organització	58
4.7.1. Patrons	59

4.7.2. Consell Assessor Científic	60
4.7.3. Director i Equip directiu	60
4.7.4. Desenvolupament Estratègic	61
4.7.5. Business I Innovació	61
4.7.6. Administració i serveis	63
4.7.7. Grups de recerca	71
4.7.8. Spin-Offs	72
4.8. Producció científica	73
4.8.1. Publicacions	73
4.8.2. Projectes	74
4.9. Memòries anuals	74
4.10. Identitat institucional i logotip	74
4.11. Transparència	77
4.12. Sostenibilitat	77
5. AUDITORIA	80
5.1. Anàlisi DAFO	86
5.2. Buyer persona	88
6. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA	91
6.1. Pla de comunicació interna ideal	92
6.1.1. Pressupost	137
6.1.2. Calendarització	139
6.2. Pla de comunicació interna real	141
6.2.1. Pressupost	179
6.2.2. Calendarització	180
7. CONCLUSIONS	182
8. REFERÈNCIES	183
9. ANNEXOS	186
ANNEX 1	186

ANNEX 2	187
ANNEX 3	256
ANNEX 4	276

ÍNDEX TAULES

Taula 1. Fitxa tècnica del focus group	19
Taula 2. Fitxa tècnica de l'entrevista	20
Taula 3. Fitxa tècnica dels entrevistats	21
Taula 4. DAFO Comunicació descendent	87
Taula 5. DAFO Comunicació ascendent	87
Taula 6. DAFO Comunicació horitzontal	88
Taula 7. Pressupost desglossat de l'acció 1 del pla ideal	96
Taula 8. Pressupost desglossat de la subacció del pla ideal	98
Taula 9. Pressupost desglossat de l'acció 13 del pla ideal	129
Taula 10. Pressupost desglossat de l'acció 11 del pla real	171

ÍNDEX FIGURES

Figura 1. Passos a seguir per elaborar un pla de comunicació	49
Figura 2. Logotip de les institucions i entitats que donen suport i col·laboren amb l'ICN2	53
Figura 3. Esquema organitzatiu de l'ICN2	59
Figura 4. Logotip ICN2	75
Figura 5. Emblema Severo Ochoa i logotip premi Excel·lència en Recursos Humans per a la Recerca	75
Figura 6. Logotip CERCA, BIST i Aliança SOMM	76

Figura 7. Logotip ICREA, FEDER i Ministeri de Ciència, Innovació i Universitats i l'Agència Estatal de Recerca.	76
Figura 8. Logotip Departament de Recerca i Universitats de la Generalitat de Catalunya, CSIC i UAB.	77
Figura 9. <i>Buyer Persona 1</i>	89
Figura 10. <i>Buyer Persona 2</i>	90
Figura 11. Organigrama del primer objectiu del pla de comunicació interna ideal i de les estratègies i accions que en deriven.	93
Figura 12. Organigrama del segon objectiu del pla de comunicació interna ideal i de les estratègies i accions que en deriven.	114
Figura 13. Organigrama del tercer objectiu del pla de comunicació interna ideal i de les estratègies i accions que en deriven.	123
Figura 14. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna ideal per l'any 2026.	139
Figura 15. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna ideal per l'any 2027.	140
Figura 16. Organigrama del primer objectiu del pla de comunicació interna real i de les estratègies i accions que en deriven.	142
Figura 17. Organigrama del segon objectiu del pla de comunicació interna real i de les estratègies i accions que en deriven.	156
Figura 18. Organigrama del tercer objectiu del pla de comunicació interna real i de les estratègies i accions que en deriven.	164
Figura 19. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna real per l'any 2026.	181
Figura 20. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna real per l'any 2027.	181

DICCIONARI DE TERMINOLOGIA

CSIC: Consejo Superior de Invetstigaciones Científicas.

Engagement: Nivell de compromís i vinculació emocional dels treballadors d'una organització.

Feedback: Resposta o retroalimentació que ofereixen els empleats sobre processos o decisions internes.

Focus group: Tècnica d'investigació que reuneix a un grup de persones per a recollir opinions qualitatives.

ICN2: Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia.

KPIs: Indicadors que permeten mesurar el rendiment i l'eficàcia de les accions.

Nanociència: Estudi dels fenòmens que tenen lloc a escala nanomètrica (1-100 nanòmetres)

Nanotecnologia: Aplicació pràctica de la nanociència per a desenvolupar materials i dispositius.

Newsletter: Butlletí informatiu digital de caràcter intern amb notícies i continguts rellevants.

Offboarding: Procés de sortida d'un treballador de l'organització, estructurat i planificat.

Onboarding: Procés de benvinguda i adaptació de noves incorporacions a la cultura i funcionament d'una organització.

Spin-off: Empresa derivada. Empresa creada a partir d'investigadors de l'ICN2, amb vinculació institucional.

Stakeholders: Persones o grups amb interès o implicació a les activitats de l'ICN2.

Workshop: taller participatiu utilitzat per a la formació o l'intercanvi d'idees.

1. INTRODUCCIÓ

El present Treball Final de Grau (TFG) neix amb l'objectiu de desenvolupar un Pla de Comunicació Interna per a l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2)¹.

En el context organitzacional actual, la comunicació interna s'ha consolidat com una eina estratègica clau per a fomentar bones relacions laborals, enfortir la cultura organitzacional i mantenir als treballadors informats, integrats i motivats. El paper de la comunicació interna és cada cop més important per a garantir la cohesió, i l'alineació amb els objectius estratègics de qualsevol institució.

Aquest TFG s'emmarca dins de la modalitat de projecte, i s'estructura en diversos capítols. En primer lloc, es presenta un marc teòric detallat per contextualitzar el treball, i aquest apartat inclou una visió general de la comunicació interna. A continuació, es duu a terme una anàlisi exhaustiva de l'ICN2 i també s'exposa l'auditoria efectuada, que recull informació qualitativa i quantitativa, així com l'anàlisi DAFO. A partir d'aquest diagnòstic, es desenvolupa el pla de comunicació interna, que presenta dues versions: un pla ideal, que se centra en les necessitats detectades i no té limitacions de recursos; i un pla real, que s'adapta al pressupost destinat per aquest pla. Finalment, es recullen les conclusions del treball, seguit de les referències bibliogràfiques usades i esmentades durant aquest projecte i els annexos corresponents.

A través d'aquest projecte, es busca demostrar com l'elaboració d'un pla estructurat i adaptat a les característiques i necessitats de l'ICN2 pot contribuir a optimitzar els fluxos comunicatius de l'institut, promoure una cultura participativa i col·laborativa, a la vegada que es millora l'experiència dels empleats reforçant així els seus vincles amb l'institut.

¹ L'ICN2 és un centre d'investigació ubicat en el Campus de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Telèfon: 937 37 26 49. Correu electrònic: info@icn2.cat

Aquest TFG, a banda d'aplicar els coneixements adquirits al llarg del grau en Comunicació de les Organitzacions, també busca oferir una proposta realista davant unes necessitats comunicatives específiques.

2. METODOLOGIA

La presa de decisions d'aquest TFG s'ha realitzat a partir de la informació recopilada i validada a través d'una combinació de fonts d'informació secundàries i primàries.

A continuació, es descriu la metodologia seguida:

Recopilació d'informació secundària:

En aquesta primera fase, s'ha dut a terme una revisió bibliogràfica documental amb la finalitat de construir el marc teòric i dur a terme l'anàlisi de l'ICN2.

Les principals fonts consultades han sigut:

- Els **llibres** *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos* i *Guía fundamental de la comunicación interna*, ambdós de Joan Cuenca i Laura Verazzi, i han esdevingut les principals referències acadèmiques.
- Buscadors com **Google** i **Google Acadèmic**, els quals han facilitat l'accés a articles, definicions i altres materials complementaris.
- El **Servei de Biblioteques** de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), que ha facilitat l'accés a documents acadèmics, i bibliografia especialitzada en l'àmbit de la comunicació i la comunicació interna.
- La **pàgina web oficial de l'ICN2**², que ha proporcionat informació rellevant sobre l'institut.

Aquesta fase ha servit per emmarcar teòricament el treball i conèixer en profunditat l'entorn organitzacional de l'ICN2.

² Pàgina web ICN2: <https://icn2.cat/en>

Recopilació d'informació primària:

En aquesta segona fase, s'han fet servir fonts d'informació primàries amb l'objectiu d'ampliar i aconseguir informació més acurada sobre la comunicació interna de l'institut.

S'ha dut a terme una auditoria, amb el propòsit d'analitzar l'eficàcia i l'eficiència dels canals de comunicació interna de l'ICN2 i avaluar el seu funcionament actual. Aquest procés ha permès obtenir una visió detallada sobre la situació comunicativa actual de l'institut, així com sobre la percepció dels empleats pel que fa als aspectes claus com la cultura organitzativa, la qualitat de la informació rebuda i el sentiment de pertinença. A partir de les respostes recollides, s'han identificat tant les fortaleeses com les àrees de millora, amb l'objectiu d'optimitzar els fluxos informatius i reforçar la comunicació interna de l'ICN2 de forma estratègica.

La metodologia usada s'ha basat en un enfocament metodològic mixt, combinant, per una banda, eines d'investigació qualitativa, com ara un *focus groups* i una entrevista en profunditat, i, per altra banda, eines quantitatives com ara qüestionaris. Aquesta combinació metodològica ha proporcionat una visió més completa sobre la comunicació interna actual de l'ICN2.

Seguidament, s'expliquen en profunditat les eines usades:

Investigació qualitativa:

Focus group: S'ha efectuat una sessió amb cinc treballadors de l'equip de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* amb diferents càrrecs i nivell d'experiència dins de l'institut. Els treballadors que han participat han sigut: Ana De la Osa Chaparro, *Events and Outreach Coordinator*; Arlet Lozano Arenas, *Community Officer*; Dámaso Torres Navarro, *Webmaster and Graphic Designer*; Elisabetta Verginelli, *Fundraising Officer* i Marina Corradini, *Scientific project communicator of the MaX Project* (Taula 1). La sessió, que ha tingut una durada de dues hores, s'ha dut a terme dins d'un espai tancat i controlat, amb els participants asseguts al voltant d'una taula rodona, fet que ha afavorit la interacció entre ells, així com la

proximitat i la lliure expressió d'idees i opinions. Aquest format ha permès que els participants s'expressin lliurement i amb llibertat pel que fa a les seves percepcions sobre l'eficàcia dels canals interns, la claredat dels missatges i la seva eficiència i el grau de satisfacció general de la comunicació interna dins de l'institut. Ha sigut una sessió que ha proporcionat informació rellevant sobre la percepció general de la comunicació interna³.

El *focus group* s'ha fet tenint en compte les següents qüestions:

- Hàbits i valoració dels canals de comunicació interna: quins canals s'utilitzen més, la seva claredat, comprensió, efectivitat, periodicitat, així com propostes de millora.
- Experiència dels empleats en relació amb l'accés a la informació: freqüència, puntualitat, comprensió del missatge i percepció sobre la transparència en canvis rellevants o situacions de crisis.
- Coneixement i percepció de l'estratègia de comunicació interna: existència d'un pla formalitzat, objectius, eficàcia i percepció de la transmissió d'èxits i projectes de l'institut.
- Relacions interpersonals i *feedback*: canals per compartir idees i opinions, interacció entre departaments i percepció de si la direcció escolta les inquietuds dels empleats.
- Cultura organitzativa i valors corporatius: coneixements, identificació i percepció de la cultura, els valors de l'ICN2, i aspectes a reforçar o millorar.
- Reconeixement laboral i sentiment de pertinença: existència i valoració de sistemes de reconeixement, comunicacions de felicitació i nivell de satisfacció general a la feina.
- Processos d'acollida i activitats de cohesió: efectivitat de la benvinguda a nous empleats i valoració d'esdeveniments.

³ A l'annex 2 d'aquest TFG es pot consultar la transcripció del focus group.

Taula 1. Fitxa tècnica del *focus group* (Font: elaboració pròpia)

Entrevistats	Sexe	Edat	Perfil professional	Departament	Anys a l'ICN2
E1	Dona	35 anys	<i>Scientific Project</i>	Màrqueting, Comunicació i Fundraising	Un any i mig
E2	Dona	56 anys	<i>Events and Outreach Coordinator</i>	Màrqueting, Comunicació i Fundraising	Divuit anys i mig
E3	Dona	25 anys	<i>Community Officer</i>	Màrqueting, Comunicació i Fundraising	Un any i mig
E4	Home	54 anys	<i>Webmaster and Graphic Designer</i>	Màrqueting, Comunicació i Fundraising	Tretze anys i mig
E5	Dona	30 anys	<i>Fundraising Officer</i>	Màrqueting, Comunicació i Fundraising	Un any

Entrevista personal: S'ha realitzat una entrevista en profunditat amb Cristina Granadero Bello, *Executive Assistant* del director de l'ICN2, Pablo Ordejón (Taula 2). L'objectiu de l'entrevista és obtenir una visió diferent sobre la gestió de la comunicació interna des d'una posició estratègica dins de la direcció. Amb una durada de trenta minuts, aquesta entrevista ha aportat una perspectiva directa sobre l'efectivitat dels canals de comunicació interna, així com de l'eficiència dels missatges i les estratègies utilitzades per millorar la relació entre els diferents departaments i equips⁴.

⁴ A l'annex 3 d'aquest TFG es pot consultar la transcripció de l'entrevista.

Taula 2. Fitxa tècnica de l'entrevista (Font: elaboració pròpia)

Entrevistada	E6
Sexe	Dona
Edat	55 anys
Perfil profesisonal	<i>Executive Assitant</i>
Departament	Management
Ansy a l'ICN2	Catorze anys

Investigació quantitativa

Amb l'objectiu d'obtenir dades mesurables i analitzar la percepció dels treballadors sobre la comunicació interna dins de l'ICN2, s'ha elaborat un qüestionari estructurat amb vint-i-nou preguntes, enviat a vuit treballadors amb perfils diversos pel que fa als càrrecs, edats i antiguitat a l'ICN2, garantint així una mostra representativa de les diferents perspectives dins de l'institut (Taula 3).

Els treballadors als quals se'ls ha enviat la bateria de preguntes han sigut: Mireia Martí Barroso, *Head of Competitive Funding*; Sandra Domene Megias, *Purchasing Administrative*; Baoxin Wu Liu, *HR support officer*; Pablo París Cabanes, *Maintenance and Services Technician*; Marta Duran Balada, *Sustainability Officer*; Jan García i Girona, *Visiting Degree Student*; Jordi Arbiol Cobos, *ICREA Research Professor and Group Leader* i Jessica Llop Castelbou, *Scientific Project Manager*⁵.

⁵ A l'annex 4 d'aquest TFG es poden consultar les respostes obtingudes.

Taula 3. Fitxa tècnica dels entrevistats (Font: elaboració pròpia).

Entrevistats	Sexe	Edat	Perfil professional	Departament	Anys a l'ICN2
E7	Home	49 anys	<i>ICREA Research Professor i Líder de Grup</i>	<i>Advanced Electron Nanoscopy</i>	10 anys i mig
E8	Dona	44 anys	<i>Purchasing Administrative</i>	<i>Finances</i>	Dinou anys i mig
E9	Dona	26 anys	<i>Sustainability Officer</i>	<i>Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat</i>	Un any i mig
E10	Home	24 anys	<i>Visiting Degree Student</i>	<i>Tecnologies de la Informació</i>	Mig any
E11	Dona	38 anys	<i>Scientific Project Manager</i>	<i>NanoBiosensors and Bioanalytical Applications</i>	Vuit anys i mig
E12	Dona	44 anys	<i>Head of Competitive Funding</i>	<i>Finançament Competitiu</i>	Tretze anys
E13	Home	48 anys	<i>Maintenance and Services Technician</i>	<i>Manteniment i Serveis</i>	Deu anys
E14	Dona	-	<i>HR support officer</i>	<i>Recursos Humans</i>	Un any

3. MARC TEÒRIC

3.1. Història de la comunicació interna

Per entendre la comunicació interna ens hem de remuntar al segle XIX. “Els historiadors coincideixen que la primera aparició de la comunicació interna se situa a finals del segle XIX, i el seu origen s’atribueix al sector industrial principalment” (Steeple, 2024).

D’acord amb el que exposa Viquipèdia (2024) durant la revolució industrial (1760-1840) la gent es va mudar del camp a les grans ciutats per anar a treballar a les fàbriques, les quals es van veure amb la necessitat d’evolucionar ràpidament per adaptar-se aquesta revolució.

Segons Timetoast (2024), la Transició del treball manual a la màquina va implicar grans transformacions en els models de gestió i el sistema de funcionament de les organitzacions. A partir d’aquesta època als països anglosaxons va sorgir el model de "l'organització científica del treball" centrada en l'optimització de la productivitat i el rendiment laboral.

Com afirma Steeple (2024), per a coordinar a tants treballadors era necessari racionalitzar la feina. La mida dels equips i els riscos de treballar amb maquinària va ser el que va impulsar l’aparició de normes de seguretat. Els responsables industrials van buscar diferents vies i formes per informar sobre aquestes normes a tots els seus equips de treballs. Així doncs, van néixer els primers taulells d’anuncis i diaris d’empresa. Al llarg d’aquest segle, van esdevenir les principals eines de comunicació interna.

Segons Timetoast (2024), entre el 1890 i el 1920 es va començar a desenvolupar el concepte de comunicació externa i va néixer el concepte de comunicació organitzacional. Els investigadors Max Weber, Henri Fayol i Frederick Winslow Taylor van establir les bases de la comunicació organitzacional, integrant-la en els models de gestió i estructura empresarial. Alhora, la comunicació amb l’entorn adquireix un paper imprescindible en la vida organitzacional.

Aquesta mateixa font esmenta que l'any 1906 el periodista nord-americà Ivy Lee va organitzar *Publicity Bureau* considerada la primera agència de relacions públiques.

L'anàlisi feta per aquesta mateixa font destaca que tot i que nombroses organitzacions van sobreviure la crisi econòmica de la Gran Depressió (1929-1939), moltes altres es van veure obligades a prescindir d'una part significativa de les seves plantilles, provocant un deteriorament de les relacions laborals.

Com s'indica a la font esmentada anteriorment, Timetoast, amb l'esclat de la Segona Guerra Mundial (1939-1945), les organitzacions van centrar-se en la interacció amb els mitjans de comunicació per transmetre missatges de caràcter militar; és així com van començar a fixar-se en la importància de la identitat corporativa com a part de la seva estratègia comunicativa. La publicitat Institucional, utilitzada en aquell període, va contribuir a reforçar el desenvolupament de la comunicació entre les organitzacions i el seu públic.

D'acord amb el que presenta Timetoast, al llarg de vint anys, del 1940 al 1960, el concepte de comunicació va experimentar diversos canvis. A més, es van consolidar els conceptes de relacions públiques i d'identitat corporativa.

Segons Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 13-14), la consciència de la comunicació interna es va iniciar durant la tercera dècada del segle XX, coincidint amb el moviment emergent de les teories de les relacions humanes. En aquest context, moltes organitzacions van començar a fixar-se en qüestions com les relacions interpersonals entre els obrers, les normes de grup, les formes de supervisió, els models de lideratge, entre d'altres. Així doncs, comencen a establir-se connexions entre aquest tipus de qüestions com ara la productivitat de l'empresa o els resultats obtinguts.

A la pràctica, la preocupació per la informació i la comunicació al dins de l'empresa no va respondre a una simple moda, sinó que es va donar com a resposta, en termes de *management*, a la creixent complexitat de les empreses. D'aquesta manera, irromp com una disciplina que crea relacions eficients entre els diferents col·lectius d'una mateixa organització i implica tots els membres, des de l'àpex estratègic fins a les bases de l'organització (Cuenca & Verazzi, 2018, pàg. 15).

Segons Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 15), el nou rol funcional va obtenir suport teòric quan, en aquell moment, acadèmics i analistes de les ciències empresarials i socials van identificar les nombroses i variades arrels de la comunicació interna. Aquestes arrels sorgeixen de teories sobre la comunicació, el comportament humà, la psicologia social, la psicologia de les organitzacions, la sociologia i les relacions humanes. En una fase inicial, la gestió formal de la comunicació interna es va centrar a transmetre de manera vertical tres tipus d'informació clau: laboral, operativa i organitzativa. L'objectiu principal era establir una relació fluida entre les persones i facilitar la circulació i l'intercanvi d'informació de manera efectiva i estructurada.

Segons Steeple (2024), gairebé durant un segle la comunicació en les empreses no va patir gairebé cap evolució. Però els anys vuitanta es va desenvolupar l'etapa avançada de la terciarització del treball, consistent en subcontractar o externalitzar feines o serveis amb tercers amb la finalitat d'augmentar l'eficiència, reduir costos i centrar-se en les seves activitats principals. D'aquesta manera, en sorgir una necessitat comunicativa, les empreses van començar a utilitzar els principis del màrqueting convertint-se doncs en les primeres estratègies de comunicació interna. A través d'aquestes es definien els objectius de l'empresa, desenvolupaven missatges clars i apropiats i avaluaven els resultats entre d'altres.

Segons Timetoast (2024) el període comprès entre les dècades de 1970 i 1980 és conegut com l'era de la informació, ja que la seva transmissió es va agilitzar gràcies als progressos tecnològics. L'investigador nord-americà Charles Redding va oferir, per primera vegada, una definició del terme "comunicació organitzacional". Al llarg d'aquesta dècada, les organitzacions comencen a promoure activament la seva imatge davant del públic consolidant el concepte de comunicació corporativa

Aquesta mateixa font destaca que durant la dècada següent, Grunig i Hunt, en el seu treball *Managing Public Relations* (1984), defineixen les relacions públiques com "la direcció i gestió de la comunicació entre una organització i els seus públics". També s'introdueix el concepte de "communication management" com eina fonamental per a la gestió estratègica de les relacions públiques.

Diversos autors com Bernstein (1986), Harris i Bryant (1986), Jackson (1987), Vibbert (1987), Ruch (1989) publiquen els seus treballs, en els quals introdueixen l'expressió “comunicació corporativa”.

D'acord amb Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 15), cap a mitjans dels anys noranta, la funció de la comunicació interna comença, en molts casos, a desvincular-se de les divisions de Recursos Humans, on tradicionalment havia estat ubicada, per passar a integrar-se en les direccions de Comunicació.

Tal com explica Steeple (2024), un altre factor que va canviar el paradigma de la comunicació interna, va ser la irrupció de la intranet a finals de la dècada dels noranta. La comunicació interna va experimentar una transformació digital, al que anomenem digitalització. Això va simplificar la difusió d'informació i poder mesurar-ne l'impacte entre els empleats. Les regles van canviar i es va obrir un ventall nou de possibilitats relacionades amb l'aparició del concepte “equip”. L'organització d'esdeveniments interns, la missatgeria electrònica interna i els butlletins informatius, van convertir-se en eines de comunicació.

Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 16) assenyalen que en els últims vint anys, les organitzacions han anat evolucionant dels canals tradicionals interns impresos als canals digitals amb major representativitat, segmentació i participació (correus electrònics, *newsletters*, *blogs*, intranets, vídeos i pantalles).

Steeple (2024), explica que durant la dècada dels 2000, aquestes noves eines digitals van optimitzar molts processos de comunicació interna en oferir a les empreses plataformes cada cop més sofisticades per a la seva gestió, com per exemple, missatgeria interna, *software* de treball col·laboratiu, gestors d'arxius compartits, entre d'altres.

Arribem a l'època més actual. Entre el 2010 i el 2020 van cobrar protagonisme les xarxes socials. Aquesta tecnologia va impactar en la comunicació interna amb la creació del concepte d'empleats que a la vegada fan d'ambaixadors de marca, coneguts per les seves sigles en anglès com *Employee Advocacy*. En aquest context, els empleats de l'empresa es converteixen en ambaixadors de l'organització en les seves xarxes socials. Promouen la seva cultura corporativa i valors

promovent l'*employer branding* de l'empresa. Això només és possible si prèviament els empleats han tingut accés a una comunicació interna efectiva (Steeple, 2024).

Avui dia la comunicació interna està en ple auge i s'ha convertit en una disciplina indispensable per a qualsevol empresa gràcies als grans avenços tecnològics i organitzatius, que han facilitat la seva aplicació i desenvolupament, convertint-la en una eina clau dins de l'empresa. Així doncs, els directius són conscients dels grans beneficis que comporta una bona gestió de la comunicació interna.

3.2. Què és la comunicació interna?

“La Comunicació Interna és un dels pilars per a donar forma o per avivar la cultura en una organització” (Cuenca i Verazzi, 2020, pàg. 71).

La comunicació interna és el conjunt d'activitats de comunicació desenvolupades per una organització, orientades a la creació i manteniment de bones relacions amb i entre els seus membres, mitjançant l'ús de diferents tècniques i instruments de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats, contribuint, al seu torn, a l'assoliment dels objectius organitzacionals (Cuenca, 2018, p. 17).

Segons Aida Casas Gutiérrez (comunicació personal, 2023), la comunicació interna és el conjunt d'activitats comunicatives que dissenya una organització per crear i mantenir les bones relacions amb els seus membres i entre ells, mitjançant l'ús de diferents tècniques de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats. Contribuint d'aquesta manera a alinear als equips amb els objectius de l'empresa.

La comunicació interna és un conjunt d'activitats de comunicació desenvolupades per una organització, orientades a la creació i manteniment d'unes bones relacions amb i entre els seus membres, mitjançant l'ús de diferents tècniques i instruments de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats, contribuint, al mateix temps, a l'assoliment dels objectius organitzacionals (Fontbona, 2018).

Segons Men (2017) la comunicació interna és la gestió de les relacions amb els grups d'interès interns. Comprèn tota classe de comunicació formal i informal que es duen a terme internament en tots els nivells d'una l'organització, inclosa la comunicació jeràrquica, la comunicació als mitjans de comunicació de masses i les xarxes informals entre iguals o empleats.

Van Riel i Fombrun (2007) afirmen que la comunicació interna es basa en el flux d'informació que garanteix que els empleats estiguin alineats amb la visió i missió de l'empresa, afavorint la seva participació com a ambaixadors corporatius.

3.3. Objectius de la comunicació interna

D'acord amb Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 97-98), els objectius de comunicació interna han d'estar íntegrament relacionats amb els objectius de negoci i han de ser específics de comunicació. En el moment d'establir els objectius s'ha de deixar de banda la mirada holística i centrar-se en un marc teòric orientat a la cerca de resultats.

Segons Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 75), un objectiu és un propòsit concret, a curt o mitjà termini, alineat amb la missió, visió i d'acord amb les creences i els valors d'una organització. Tant els objectius de l'àrea de comunicació com els de l'empresa, han de mantenir coherència entre ells.

Com s'indica a Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 77-78), els objectius de la comunicació interna han de ser SMART (*specific, measurable, achievable, realistic-relevant and time related*)

- **Específics:** Han de ser específics de comunicació interna i els responsables d'àrea han de tenir cura de no envair altres esferes (personals dels col·laboradors, d'altres sectors, etc.).
- **Mesurables:** La redacció mateixa de l'objectiu porta aparellada la possibilitat (o no) de ser mesurat.

- **Assolibles o atendibles:** Per formular un objectiu i que aquest sigui assolible, cal tenir en compte el moment pel qual travessa la companyia, els processos en marxa, l'estratègia comercial vigent, etc. Per aquesta raó, els objectius de comunicació interna s'han d'establir juntament amb l'alta direcció de la companyia i han d'estar alineats amb els objectius de comunicació externa, els de negoci i els corporatius.
- **Realistes o rellevants:** L'objectiu ha de ser assolible, però, també ha de ser desafiant. És important definir objectius que importin tant l'organització, en general, la direcció, en particular, i el departament en qüestió per sobre de tot. Davant la persecució d'objectius rellevants serà més fàcil obtenir pressupost, suport dels líders i col·laboració d'altres àrees.
- **(Basats en el) Temps:** És important que el responsable de comunicació es proposi *deadlines* o límits temporals, perquè el que vol aconseguir no es dilueixi en el temps i per poder mostrar resultats en un cert termini. El *timing* importa molt. Normalment, els plans de comunicació es realitzen amb una certa periodicitat i això és el que determina de manera bastant neutral els límits. Però també pot passar que s'hagin d'establir ordres cronològics que estableixin etapes de feina, així com una sèrie de subobjectius necessaris per aconseguir la fita.

Els objectius es poden jerarquitzar, ja que no tots són igual d'importants. Algun criteri per poder-ho fer podria ser el caràcter estratègic, de cara a la política global de l'empresa, el caràcter d'urgència, si hi ha qüestions que poden esperar o que el *timing* és de vital importància, o la vigència prevista, els instruments de poc pes poden ser útils per una acció a curt termini, mentre que els instruments centrals podrien utilitzar-se per a la política a llarg termini.

Segons Aida Casas Gutiérrez (comunicació personal, 2023) els objectius de la comunicació interna han de ser SMARRTT: *Specific*, específics; *Measureble*, mesurables; *Attainable*, assolibles; *Relevant*, rellevant; *Realistic*, realistes; *Time-related*, concrets amb el temps; *Targeted*, públics concrets.

Morató (2011) explica que la comunicació interna busca motivar i fidelitzar els treballadors. Això es fa integrant-los en les decisions estratègiques i transmetent-los objectius i accions de l'organització per promoure la seva implicació activa.

Tal com assenyala Grupo Castilla (2024), la comunicació interna ha de promoure una bona connexió entre les persones empleades i l'organització. Per aconseguir-ho, és necessari satisfer els següents objectius:

- **Difondre informació de valor referent a l'empresa:** perquè les persones que la integren interioritzin els seus valors, coneguin els beneficis que poden obtenir, així com els processos clau.
- **Involucrar a totes les persones en les activitats corporatives:** la idea és implicar la plantilla en accions relacionades amb operacions empresarials, iniciatives socials i tota activitat que contribueixi a una convivència positiva en l'àmbit laboral.
- **Incrementar la inclusió i integració laboral de tota la plantilla:** fomentar una bona comunicació en l'empresa per a optimitzar els processos de *onboarding*.
- **Afavorir l'alineació del personal amb els objectius estratègics:** promoure la comunicació entre els diferents departaments i equips permet que aquests coneguin el que ocorre en la companyia, les seves principals metes i la filosofia d'aquesta.
- **Millorar el benestar i la satisfacció en el treball:** fomentar el *feedback* tant informatiu com proactiu incideix positivament en la qualitat de vida i el salari emocional de la plantilla.
- **Contribuir a generar una cultura corporativa:** nodrir la identitat de marca i promoure el seu coneixement en les persones que integren la companyia.
- **Triar canals efectius de comunicació:** com seria un portal de la persona ocupada, que facilita la interacció entre els mànagers i el personal en qualsevol moment i des de qualsevol part.

- **Evitar bloquejos entre departaments:** la comunicació interna ha d'assegurar que la informació s'intercanviï entre àrees i evitar que circuli de forma aïllada.

Seguint el plantejament de Caldevila (2011), els objectius de la comunicació interna poden ser de diversos tipus:

- **D'identitat corporativa:** la seva voluntat és donar a conèixer i implicar tots els públics, tant interns com externs, en la filosofia de l'empresa, la seva cultura i la seva personalitat.
- **Organitzacionals:** tenen la finalitat de facilitar estructures senzilles i directes, fluides i flexibles, capaces de donar respostes ràpides i creatives a les necessitats que sorgeixen.
- **Funcionals:** tenen la funció de gestionar la comunicació corporativa, tant interna com externa.
- **Estratègics:** són aquells que milloren la productivitat i els resultats que es volen obtenir.
- **Comportamentals:** la finalitat és motivar i implicar les persones que hi participen.

Seguint el que indica Aida Casas Gutiérrez (comunicació personal, 2023) els objectius de la comunicació interna són els següents:

- **Diferenciar-se** oferint una proposta de valor perquè el talent esculli a la nostra organització.
- **Innovar** amb canals, accions, estratègies, campanyes, etc.
- **Millorar** el *engagement* per construir una bona reputació interna i externa
- Aconseguir una **bona reputació interna** basada en una sòlida cultura organitzativa.

3.4. El responsable de la comunicació interna

En el rol de responsable de comunicació interna és un dels llocs de creació més recents a moltes de les empreses. Qui ocupi aquest càrrec ha de poder guiar els col·laboradors a través dels diferents panorames pels quals travessa la companyia de la mà de l'estratègia puntual definida pels decisors, sense perdre mai de vista l'estratègia de comunicació de fons. Desprenen els focus o temes clau que tots els col·laboradors han de conèixer (Giaquinta, 2015, citat a Cuenca i Verazzi, 2020, pàg. 56).

Quan un responsable de comunicació intern ocupa aquest lloc, tard o d'hora sembla un problema: la manca d'evolució de l'àrea, l'automatisme i la impossibilitat d'adaptar-se a les modificacions i canvis de l'organització (Cuenca i Verazzi, 2015, pàg. 57).

Segons Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 50-51), algunes de les tasques que ha d'afrontar un professional de la comunicació interna són els següents:

- Assessorar referents interns en problemes de comunicació
- Millorar les insuficiències dels quadres directius en les seves funcions de comunicació.
- Formar portaveus interns: referents - diaris o ambaixadors, etc.
- Crear un hàbit de comunicació entre els quadres directius per establir un teixit operatiu de xarxes d'informació.
- Dissenyar estudis o auditories de percepcions i de la comunicació, i revisar permanentment els resultats.
- Dissenyar el pla de comunicació interna, la seva posterior execució i avaluació (Conca, 2009).
- Identificar els *stakeholders*, localitzar als públics estratègics segons el repte.

- Assegurar la coherència en matèria de comunicació al llarg d'organització: allò que diuen els directius, la direcció de Recursos Humans, l'àrea de Formació, Comunicació Externa, Comunicació Interna, líders de tots els departaments, etc.
- Homogeneïtzar el discurs intern i extern, i coordinar-se en termes de *timing* per la direcció.
- Definir els missatges clau.
- Cal assegurar els llaços entre els diferents sectors socials de l'empresa mitjançant la comunicació: adreça, assalariats, accionistes o sindicats.
- Garantir la difusió de la informació i vetllar per la recepció per part del públic objectiu.
- Mantenir relacions habituals amb els representants del personal.
- Crear i mantenir un bon clima social per mitjà de la comunicació.
- Crear un mapa de relleus, intermediaris o intervals de la comunicació en cascada.
- Definir els indicadors per demostrar l'èxit de la gestió en implementar el pla.
- Actualitzar el pla estratègic de comunicació interna a partir dels resultats dels estudis previs.

3.5. El públic intern

Algunes característiques del públic intern Segons Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 27-28) és que ha de ser:

- **Heterogeni:** que els membres d'un públic tinguin elements en comú no vol dir que siguin necessàriament homogenis en els aspectes restants.
- **Divers:** hi ha diferents públics determinats per diferents criteris.

- **Multifuncional:** un mateix individu pot ser part de diferents grups. Per exemple, és possible tenir un gerent de planta, que forma part dels comandaments de conducció que no opera a l'oficina central, sinó en una planta determinada, i que alhora és considerat un grup amb vista a llocs directius.
- **Interconnectat:** els públics no són compartiments estancs, els seus punts de vista, opinions i, per tant, la relació amb l'empresa estan interpel·lats pels discursos circulants al llarg de l'organització i, en conseqüència, compartits per tots.
- **Dinàmic:** els públics no són invariables, sinó que estan experimentant canvis continus en la seva composició, actituds, opinions i comportaments. Aquest aspecte també pot fer que variï la seva posició respecte de l'organització.

Fontbona (2018) assenyala que el públic intern és el principal grup d'interès en les corporacions i que els públics interns d'una empresa inclouen: els empleats, els directius, els delegats dels sindicats i els directius i els empleats de companyies filials, tant al país com a l'estranger. L'objectiu principal de la comunicació interna és "unir aquest grup de persones de manera que totes elles comparteixin un objectiu comú, que ha d'anar en relació amb els de l'organització a la qual pertanyen". Convertint d'aquesta manera a la comunicació interna com una eina de gestió, ja que implica a tots els membres de l'empresa.

3.6. Canals de la comunicació interna

Segons Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 93) hi ha dos tipus de canals de comunicació interna:

- **Canals formals:** són les vies que funcionen dins d'una organització d'acord amb els criteris jeràrquics i organitzatius predeterminats.

- **Canals informals:** aquells que conformen una xarxa paral·lela que vincula als integrants per afinitat o empatia. Són molt importants en totes les organitzacions, ja que també poden ser útils per a enfortir la cultura de l'organització.

Els canals formals i informals són complementaris, tot i que poden produir-se friccions. Ben utilitzats, els canals informals poden servir per a corregir o matisar missatges oficials ambigus o deficientes.

En paraules d'Aida Casas Gutiérrez (comunicació personal, 2023), definir l'ecosistema de medis permet dur a terme les accions dissenyades, arribar a tots els públics i fer real els objectius. Aquest ecosistema pot combinar mitjans *offline* i *online*, i ha de tenir en compte tant els canals formals com els informals de comunicació interna.

- Canals *offline*: revista impresa, cartellera, reunions presencials
- Canal *online*: televisions, pantalles, internet, bloc, diferents aplicacions (com per exemple Steeple)

Seguidament, es defineix la comunicació descendent i ascendent i es realitza un llistat amb els diferents canals de comunicació descendent i ascendent, segons Cuenca i Verazzi (2018) i Aida Casas Gutiérrez (comunicació personal, 2023):

Es coneix com a **flux de comunicació descendent** aquella informació que baixa des de l'alta direcció i va passant per l'organigrama en les diverses capes jeràrquiques. I hi ha de diferents tipus: revistes, mailing, circulars (*offline*), xarxes socials internes, esdeveniments, reunions presencials o online (formals o informals), vídeos informatius (direcció general, presidència, pòdcast, etc.).

Tipus de **canals descendents**:

- **Intranet i altres eines digitals:** És un canal que facilita l'accés a documents interns i proporcionen informacions útils que guien als treballadors en el seu dia a dia, en el seu rol i en la seva feina. A més, facilita l'accés a altres canals amb diferents utilitats i eina disponibles, com ara: reserva de sales, dades de

negoci, informació empresarial... Es tracta d'un canal molt utilitzat en l'àmbit de comunicació interna, però que s'està quedant obsolet, ja que les empreses opten per canals més bidireccionals i col·laboratius.

- **Blogs i microblogs:** Permeten a l'organització mantenir informats als empleats i a tenir un *feedback* en temps real. També faciliten moderar la publicació de contingut i restringir l'accés a determinades informacions en funció de les necessitats de cada departament, perseguint la personalització de continguts.
- **Newsletter:** És una publicació digital que es distribueix a través del correu electrònic de l'empresa amb una certa periodicitat (setmanal, mensual, bimensual o trimestral). Solen estar compostes per diferents seccions d'interès per a qui va dirigida i és un bon recurs si no es disposa d'un canal de comunicació interna amb molt d'*engagement*.
- **Mailing o correu electrònic:** És un dels canals de comunicació interna més utilitzats, ja que només es necessita un correu electrònic corporatiu per tal que tota la informació circuli i arribi al destinatari. No cal cercar informació, pel fet que aquesta arriba i apareix directament a cada safata d'entrada del destinatari, així doncs, es tracta d'una comunicació ràpida i eficaç.
- **Cartelleria:** Es tracta d'un canal molt usat tradicionalment, que pot semblar un element del passat, però que resulta útil en certes circumstàncies. La cartelleria és un bon canal per a públics amb perfils molt tècnics, que fan treballs manuals en operacions, a planta, a botiga, etc. Tots els empleats tenen un camí diari fins al seu lloc de treball, també tenen moments de descans en zones comunes, així doncs, una de les principals qüestions en aquest tipus d'eines és l'ús dels espais i l'emplaçament. No s'ha d'abusar dels cartells perquè no es converteixen en una part més del mobiliari, ja que no han d'esdevenir l'eina principal. Per això els missatges han de ser clars i concisos, la lletra ha de ser fàcilment llegible i s'ha de jugar amb la part visual.

- **Pantalles digitals corporatives:** Substitueix a la tradicional cartelleria o taulells d'anuncis. Permeten gestionar-se i actualitzar-se remotament i de manera centralitzada. Es poden aplicar novetat en temps real, passar animacions, fotos i vídeos. És una eina cada cop més utilitzada en comunicació interna i pot ser unidireccional o bidireccional.
- **Xarxes socials corporatives:** Tot i que les empreses les van adoptant lentament, cada vegada són més utilitzades. El principal avantatge com a eina de comunicació és la multidireccionalitat, la immediatesa, la interacció laboral, social, lúdica, comunicació, cooperació i la creació d'un sentiment de comunitat. Requereix esforços de moderació diàriament, perquè implica moltes persones interactuant en temps real i proactivament.
- **Revista interna:** Es tracta d'un canal que s'utilitzava molt en el passat, on s'enviava periòdicament (trimestralment o anualment) la revista a les llars dels col·laboradors. Tot i això, actualment està obsolet, ja que els continguts són molt llargs i als empleats els agrada veure'ls a casa. Avui dia, s'estan popularitzant altres canals com ara els pòdcasts.
- **Reunions informatives, esdeveniments i *workshops*:** Les instàncies de caràcter presencial resulten molt eficaces en l'àmbit de la comunicació. Aquests canals permeten una interacció directa, de manera que el públic objectiu rep la informació de primera mà i pot participar durant el seu desenvolupament.

Els esdeveniments es classifiquen en formals o informals en funció de la seva estructura i objectius.

Esdeveniments de negoci: requereixen una planificació ben estructurada i detallada, ja que han de complir un protocol que garanteixi tots els aspectes rellevants. Estan vinculats a la part corporativa del negoci.

- **Reunions del Comitè de Direcció (CODIR):** Aquestes reunions impliquen els membres de l'equip directiu i, són essencials per la coordinació i alineació dels objectius empresarials de l'organització. Per obtenir la màxima eficàcia

d'aquestes reunions, es requereix un lideratge efectiu: un equip capaç d'aconseguir resultats, amb una visió estratègica i amb una projecció de futur. El repte del Comitè de Direcció és garantir que la reunió sigui un canal efectiu per a la presa de decisions estratègiques.

- **Reunions del Consell d'administració:** És l'òrgan de govern més alt de l'empresa, compost pels directors i altres membres clau. El consell d'administració s'ha de reunir almenys una vegada al trimestre. Aquest òrgan supervisa la gestió executiva i té un rol estratègic en la presa de decisions i en l'orientació del rumb de l'organització. Les decisions estratègiques dins de l'òrgan han de ser preses de manera conjunta per tots els membres.
- **Junta general d'accionistes:** Reunió formal que se celebra periòdicament en una empresa. La junta general d'accionistes s'organitza per deliberar i arribar a consensos sobre qüestions rellevants per a la companyia.
- **Convencions:** Trobades corporatives que reuneixen a diferents persones i equips amb l'objectiu de presentar l'estratègia de la companyia o d'una àrea específica a curt, mitjà i llarg termini.
- **Reunions "Town Hall":** És una reunió en línia en què participen els directius de l'empresa i els seus equips. És una de les formes més efectives de compartir actualitzacions de l'organització i de promoure el diàleg entre la direcció i els treballadors. En aquesta reunió, un cop els directius acaben de compartir la informació, els col·laboradors parlen entre ells per comentar sobre els temes que van ser exposats. L'objectiu d'aquestes reunions és garantir que els equips tinguin veu i que les seves inquietuds, opinions i demandes siguin escoltades.
- **Esmorzars amb la direcció general:** Trobades informals que tenen com a objectiu apropar els CEOs als diferents equips de l'organització per formenter la comunicació bidireccional.

Esdeveniments socials: no es regeixen per un protocol establert.

- **Family day:** és un esdeveniment organitzat per l'empresa en què es convida les famílies dels seus empleats a gaudir d'una jornada conjunta. Aquest tipus d'esdeveniments és clau per millorar i enfortir la comunicació interna i per fomentar entre els empleats un fort sentiment de pertinença.
- **Activitats de teambuilding:** Activitats en grup per a empreses de caràcter col·laboratiu per reforçar l'habilitat de treball en equip i millorar la cohesió entre els membres de l'organització. L'objectiu és portar l'equip més enllà de l'entorn laboral per fomentar la cooperació i la connexió. Es duen a terme activitats conjuntes entre els diferents departaments de l'empresa, permeten als participants viure noves experiències i enfortir els vincles amb els companys en un entorn diferent. Aquestes dinàmiques no busquen només la satisfacció dels treballadors, sinó que tenen com a finalitat promoure el desenvolupament professional i personal.
- **Festes lúdiques:**
 - **Dinar o Sopar de Nadal:** consisteix en un esdeveniment social per celebrar les festivitats nadalenques amb els empleats i, de vegades, altres col·laboradors. Generalment, es duu a terme al desembre i representa una oportunitat per fomentar la convivència, el treball en equip i reconèixer l'esforç realitzar al llarg de l'any. L'objectiu és motivar als empleats i fomentar la relació i la comunicació entre els mateixos companys de la feina i els responsables.
 - **Festes d'estiu:** és un esdeveniment organitzat per l'empresa durant els mesos d'estiu per promoure la relació entre els empleats. Cada organització organitza activitats diverses, però l'objectiu comú és enfortir el sentiment de pertinença.

D'altra banda, el **flux de comunicació ascendent** també anomenada com a **bottom-up** fa referència a tota aquella informació generada des dels nivells inferiors de l'organització i pels col·laboradors, la qual es transmet progressivament a través de les diverses capes de la jerarquia fins a arribar a l'alta direcció. Sense una correcta gestió de la comunicació ascendent, no hi ha retroalimentació efectiva dins de l'organització. Cal tenir en compte les opinions dels equips interns, oferir un *feedback*, gestionar adequadament les expectatives i valorar el talent intern per optimitzar els processos organitzatius interns. Aquest flux de comunicació pot adoptar múltiples formes, com ara: bústia de suggeriments, xarxes socials internes, correus electrònics, enquestes i cafès amb direcció general.

- **Enquestes de clima:** Les enquestes de clima serveixen per mesurar el clima que hi ha dins de l'empresa, és a dir, el nivell de satisfacció. Generalment, es fa un cop l'any. Ha de ser anònima i confidencial, i es pot fer *online* o *offline*. Les preguntes han de ser clares i precises i no han de condicionar la resposta. Després de fer l'enquesta, és important recollir i analitzar els resultats dels participants i fer les accions pertinents.
- **Bústia de suggeriments:** Permet als empleats dirigir-se directament a l'alta direcció de l'empresa. Pot ser en *online* o *offline* i cal establir unes normes. El principal objectiu és recollir idees, suggeriments, queixes i propòsits de manera anònima i confidencial. El Departament de Comunicació Interna s'encarrega de traslladar aquesta informació als departaments corresponents a l'organització. És fonamental gestionar adequadament les expectatives. Tots els suggeriments rebuts seran examinats i resposos.
- **Espais de millora:** Són espais que l'organització posa a disposició dels equips perquè facin arribar suggeriments, opinions, queixes, idees, etc. Per al Departament de Comunicació Interna és fonamental generar *engagement*, de manera que com més *feedback* s'obtingui, millor es coneixerà l'opinió dels treballadors.

Finalment, la comunicació horitzontal, també coneguda com a *between equals*, fa referència a la interacció entre persones i departaments situats en el mateix nivell jeràrquic. Els missatges d'aquest flux de comunicació són, principalment, de naturalesa coordinadora i, perquè siguin efectius, requereixen relacions interpersonals àgils i cooperatives. Aquest tipus de comunicació és la més complexa de gestionar des del Departament de Comunicació Interna, ja que hi té una influència més limitada.

3.7. Evolució i tendències actuals de la comunicació interna

Progressivament, la comunicació interna està guanyant el seu lloc dins de les empreses com una nova i efectiva eina de gestió que millora la competitivitat organitzacional i el clima de treball.

Segons diversos articles de tendències publicats per Oxean Cross (2025) i Mostaza Comunicación (2024), és essencial tenir una estratègia de comunicació adaptada a les necessitats de l'organització i una tecnologia que faciliti la interacció i el flux d'informació per tal d'enfortir la comunicació interna. Per això, s'ha d'entendre la importància de mantenir-se a l'avantguarda en estratègies i tecnologies de comunicació que promoguin la col·laboració, el compromís i la transparència.

- La **personalització** entesa com l'adaptació del contingut i el missatge a les necessitats individuals de cada col·laborador. És crucial per a la comunicació interna, ja que potencia l'eficàcia dels missatges, facilitant la retenció d'informació i redueix la sobrecàrrega informativa.
- Per millorar l'**experiència dels empleats i empleades**, s'ha de tenir en compte com són els treballadors i entendre com es comuniquen. Per aquest motiu, fidelitzar el talent no és una elecció, sinó que esdevé una necessitat que s'imposa dins de l'organització. Mitjançant la intranet, xarxes socials internes i bases de coneixements avançades s'ha de donar suport a aquestes iniciatives amb dades intel·ligents per maximitzar-ne l'efectivitat. Això implica adaptar la comunicació segons les preferències individuals dels empleats.

- La **transparència** és una de les claus per promoure entorns saludables dins de l'empresa i es manté com un valor fonamental en la comunicació interna. Les empreses que mostren claredat sobre els seus valors, dinàmiques internes i responsabilitat social generen confiança i enforteixen l'enllaç amb els seus empleats.
- Les organitzacions han de comunicar-se de manera **ètica i responsable**. S'han de comprometre amb valors ètics i de responsabilitat social i han de comunicar aquests valors i compromisos de manera autèntica i coherent amb les seves accions, per mantenir la confiança i compromís amb els seus equips.
- El **benestar** dels treballadors i les treballadores no depèn únicament de la seva capacitat personal per gestionar l'estrès o l'equilibri entre la vida laboral i personal, sinó que és un reflex del context de treball creat per l'organització. Tanmateix, la creació de programes de benestar o la comunicació i mobilització de la plantilla cap a aquests programes seran projectes rellevants que consistiran en la introducció de mesures de flexibilitat, polítiques de desconnexió digital o programes organitzatius enfocats al benestar mental del sistema.
- Els programes d'**Employee Advocacy** consisteixen a potenciar el paper del professional com a ambaixador/a de marca internament. Es crearan programes d'ambaixadors i ambaixadores destinats a potenciar *influencers* com a canal, als quals caldrà dotar de contingut, ajudar a millorar les seves habilitats comunicatives i fer-los partícips de l'estratègia de l'organització perquè en transmetin l'essència.
- Els **canals** són eines fonamentals per a comunicar l'estratègia i valors, i per a establir un diàleg constant amb la plantilla, cosa que permet la retroalimentació bidireccional. En el context d'un entorn laboral cada cop més remot, les empreses estan invertint en eines de col·laboració, plataformes de comunicació i programes de benestar. Això els permet mantenir als seus equips connectats, compromesos i productius. La revolució digital està

transformant la manera com ens comuniquem, i és imperatiu abordar un procés de canvi cap a comunicacions més interactives i bidireccionals. Així tot, la transformació i la creació de canals a l'empresa exigeixen una estratègia planificada, organitzada i estructurada per garantir l'eficàcia de la comunicació interna.

- La **realitat augmentada** (RA) està transformant la manera com les empreses es comuniquen internament. Permet explorar nous formats per a captar l'atenció i enriquir la comunicació dins de les organitzacions. Les seves aplicacions en comunicació interna són les següents: transformar la manera com els equips aprenen noves habilitats, millora l'experiència dels esdeveniments corporatius amb entorns immersius i presentar missatges clau en un format visual i interactiu.
- L'**anàlisi de dades** és imprescindible per a la comunicació interna. La capacitat d'adaptar estratègies i mesurar l'impacte de cada acció és clau per optimitzar els resultats i assegurar que els missatges estan complint els seus objectius. D'aquesta manera, les dades permeten a les organitzacions entendre millor les necessitats dels empleats i ajustar la comunicació de manera àgil, eficient i precisa.
- La creació de **microcomunitats** dins de les empreses és una tendència emergent. Aquestes comunitats específiques, basades en interessos comuns, suposen una alternativa a les comunicacions massives i permeten una comunicació més segmentada i rellevant. Aquestes afavoreixen la comunicació dels objectius estratègics, fomenten la col·laboració i creen espais de pertinença, promovent un sentit d'identitat i propòsit en l'entorn laboral. A més, també fomenten la col·laboració entre equips amb interessos compartits, reforcen el sentit d'identitat dins de l'organització i creen espais on els empleats poden sentir-se escoltats i valorats.
- La **intel·ligència artificial** (IA) continua sent una eina central i un aliat estratègic per a la comunicació interna. Des de la generació de continguts fins al disseny visual, la IA obre noves fronteres i possibilitats per optimitzar

els processos i personalitzar interaccions. Malgrat això, l'ús generalitzat de la intel·ligència artificial a les organitzacions planteja un desafiament important: preservar l'autenticitat dels missatges.

- La **comunicació interactiva** es caracteritza per la importància creixent de la interacció activa entre la plantilla i la direcció de l'empresa, així com entre les mateixes persones de l'equip humà. Els empleats, en lloc de rebre només missatges unidireccionals de la direcció, tenen l'oportunitat de participar activament en converses, debats i presa de decisions. Les empreses reconeixen que els empleats i empleades tenen un valuós coneixement i experiència que pot contribuir a l'èxit de l'organització. Per tant, fomenten un ambient en què es valora i promou la retroalimentació i les idees de tota la plantilla, sense importar-ne el nivell jeràrquic. La comunicació interna es converteix en un diàleg continu, on s'escolten i es tenen en compte les opinions de les persones que treballen a l'organització. Això no enforteix només el sentit de pertinença i compromís, sinó que també genera idees innovadores i solucions creatives per als desafiaments empresarials.

3.8. Situació de la comunicació interna

Tal com indica un article de PuroMarketing (2024), “la comunicació interna evoluciona cap a un rol més estratègic dins de les organitzacions”.

Esmenta que el posicionament de la comunicació interna ha evolucionat molt. L'existència d'equips de comunicació interna propis com a tal és quelcom actual i en continu creixement. L'evolució ha portat en els últims anys que, a més de tenir la comunicació interna equips propis, estigui molt a prop o reportant directament a la direcció general.

Afegeix que arribar a l'empleat és el principal repte de les organitzacions. Depenent del volum i del tipus de negoci-empleat a peu de camp, comercials, personal de supermercat o científics sense accés a dispositius electrònics, la complexitat pot incrementar.

El teletreball ha viscut un abans i després arran de la pandèmia. En moltes empreses, s'ha quedat implementat i si bé hi ha polítiques de teletreball mixt amb un percentatge de temps fix a l'oficina i altre en remot, també hi ha altres empreses que estan tornant al treball 100% en oficina, i en altres casos on segons quins llocs no és possible aplicar mesures de teletreball. Connectar amb audiències disperses augmenta el repte dels equips i el paper de la comunicació és capital. Per a moltes persones, el teletreball s'ha convertit en quelcom indispensable i sol·licitat per la majoria d'equips, però també és diferencial el valor de les accions presencials per arribar als empleats.

Les noves generacions tenen altres preocupacions, prioritats i maneres de fer les tasques que el talent sènior. Totes elles igual de vàlides, però aquesta diversitat és un hàndicap per als equips de comunicació. Així mateix, s'ha de tenir present, que igual que el talent jove és el futur, el sènior és el present i el seu recorregut professional és molt valuós per a les noves generacions.

Per altra banda, segons un estudi de l'Associació de Directius i Referents de Comunicació Interna (DIRCI), destaca que s'ha de conscienciar els CEO i els líders de la companyia sobre el valor i el potencial que la comunicació interna aporta als resultats.

Posa èmfasi en la importància de la cohesió i definició de la ubicació i les funcions de la comunicació interna dins de les organitzacions. Establir aliances estratègiques amb altres departaments és un punt estratègic que permet amplificar l'impacte de la comunicació interna i augmentar la rellevància dins de la companyia.

Conèixer els límits en les funcions és crucial, tot i que saber definir-los no sempre és fàcil, però és essencial, així com aliar-se amb diferents departaments amb l'objectiu de fomentar la transversalitat.

Tot i que encara queda molt camí per recórrer i millorar, la comunicació interna ha evolucionat molt els darrers anys. Hi ha una visió positiva respecte a la trajectòria de la comunicació interna i, com cada cop més, va guanyant terreny per convertir-se en un element clau en l'èxit de tota organització.

3.9. Pla de comunicació interna

Com assenyalen Cuenca i Verazzi (2018, pàg. 72) és imprescindible que un pla de comunicació interna estratègic tingui com a finalitat la contribució amb determinat projecte empresarial, és a dir, que busqui a través de la seva execució col·laborar amb la concreció de determinades metes de negoci.

Tota planificació ha de començar amb un coneixement que porti a una instància l'enteniment de l'organització.

Segons Aida Casas Gutiérrez (comunicació personal, 2023), el pla de comunicació interna és el full de ruta per gestionar la comunicació interna de manera estratègica. A més ha de ser prou flexible per a adaptar-se als possibles problemes que sorgeixin. Tots els plans de comunicació interna tenen aspectes en comú que es van repetint:

- **Equilibri:** entre la quantitat i la qualitat d'informació que s'envia. I entre el que genera i el que s'emet.
- **Transmissió:** de les informacions que requereixen els treballadors i anticipació a les seves necessitats.
- **Crisis:** ha de ser capaç de reaccionar davant d'aquestes i gestionar-les amb eficiència i èxit.

El pla de comunicació interna es divideix en diversos punts:

3.9.1. Estructura del pla

El pla de comunicació interna es constitueix de nou parts: Es comença realitzant un (1) **anàlisi** amb una investigació qualitativa i quantitativa, i amb les conclusions que s'extreuen es crea un DAFO, a partir del qual es planifiquen uns (2) **objectius** (generals, específics i SMART). A continuació, s'identifiquen els (3) **públics interns** per veure a qui van dirigits els objectius. A més d'això, es desenvolupa (4) l'**estratègia general** (una estratègia per objectiu), l'acció serà buscar quin canal

serà l'adequat per a comunicar els (5) **missatges** que es volen comunicar per resoldre aquests objectius. Seguidament, es plantegen les (6) **accions** per buscar el canal pel públic determinat. Es duu a terme un (7) **pressupost**, el qual és fonamental abans de fer qualsevol pla de comunicació interna i també s'efectuarà un (8) **cronograma** per planificar les accions. En últim lloc, es realitza un (9) **seguiment de les accions**, amb KPIs (Key Performance Indicators, indicadors clau de rendiment), que permetrà tornar a l'inici i saber si amb el pla de comunicació s'ha aconseguit transformar la debilitat en fortalesa.

La debilitat es transformarà en un objectiu estratègic per al públic intern. L'estratègia consistirà a implementar un pla. L'acció serà identificar quin és el canal de comunicació interna més adequat que utilitzarem per fer arribar la informació a aquelles persones que, habitualment, no reben aquest tipus d'informació.

L'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) servirà per dur a terme una anàlisi exhaustiva que ajudarà a comunicar les conclusions extretes de l'auditoria realitzada. Aquest procés possibilitarà transformar les debilitats en fortaleces, d'acord amb els processos establerts. Les debilitats, aleshores, es convertiran en objectius clau. Tanmateix, s'han d'impulsar accions i estratègies per conservar les fortaleces existents.

3.9.2. Fase d'investigació

L'auditoria de comunicació interna és un examen sistemàtic, metòdic i actualitzat de les comunicacions internes, que permet formular una diagnosi de la situació de la comunicació interna en el moment de dur a terme l'anàlisi" (Aida Casas Gutiérrez, comunicació personal, 2023)

Hi ha dos tipus de metodologies d'auditories:

- **Investigació qualitativa:**

És aquella que resulta menys abstracta. El seu propòsit és explicar i adquirir un coneixement profund.

És rellevant efectuar entrevistes en profunditat amb els empleats per obtenir informació mitjançant una tècnica de recerca que afavoreixi la interacció i la comunicació directa i fluida entre l'investigador i l'entrevistat mitjançant una sèrie de preguntes obertes. Aquestes entrevistes solen realitzar-se amb el Comitè de Direcció de l'empresa i és essencial escollir als entrevistats de manera adequada.

Durant d'aquesta investigació qualitativa, serà imprescindible analitzar els diferents canals de comunicació interna de l'organització per detectar oportunitats de millora i necessitats no satisfetes. Per fer-ho, caldrà elaborar mostres representatives del material difós i enviat als diferents canals de comunicació interna, així com accedir a les estadístiques disponibles.

El *Focus grup* consisteix en un petit grup de persones que debaten sobre un tema amb l'ajuda d'un moderador. Aquest introdueix la discussió a partir d'un guió que es va modificant i ajustant a mesura que avança el debat. Per a l'organització d'un focus grup se seleccionen participants de perfils diferents per reflectir les diverses realitats de la companyia (habitualment, entre 8 i 10 persones). El moderador ha de saber generar moments d'espontaneïtat, ja que és quan els participants ofereixen informació genuïna, que és la que ens interessa obtenir.

- **Investigació quantitativa:**

Es tracta d'una metodologia de caràcter tangible que permet explicar, preveure i controlar fenòmens mitjançant l'obtenció de dades numèriques.

L'enquesta de resposta tancada es basa en preguntes predefinides on els empleats escullen una resposta entre diverses opcions. En aquest tipus d'enquestes es plantegen qüestions amb opcions tancades o de resposta concretes específicament dissenyades per facilitar la quantificació de les respostes i garantir la uniformitat (per exemple: una pregunta d'aquest caràcter podria ser: *Està satisfet amb la comunicació interna?* (a) *Molt satisfet*, (b) *Satisfet*, (c) *Poc Satisfet*, (d) *Gens satisfet*). No hauria de ser l'única eina utilitzada, sinó que ha de funcionar com un filtre previ per a complementar una investigació qualitativa.

3.9.3. Fase de planificació

Mapa de públics

El primer pas en aquesta fase de planificació consisteix a identificar i comparar els col·lectius de l'organització que requereixen accions de comunicació i informació específiques i diferents dels missatges corporatius generals que s'adrecen a tota la plantilla.

Aquests públics amb necessitats informatives similars es poden agrupar, ja que així se simplificarà la planificació i, posteriorment, el pla de comunicació interna. Per tant, cal segmentar adequadament els públics per determinar quina debilitat afecta cadascun:

- **Alts càrrecs:** consell d'administració, administració, accionistes, comitè de direcció.
- **Treballadors operatius:** comercials, col·laboradors d'oficina i planta, comitès d'empresa, col·laboradors externs.
- **Intermedis:** altres directors, comandaments intermedis.

A més de tenir en compte el perfil de cada col·lectiu, cal considerar altres criteris com les diferències geogràfiques, els càrrecs, els departaments específics, entre d'altres, per aconseguir personalitzar al màxim les accions de comunicació.

Objectius de la planificació

Com ja s'ha esmentat, els objectius del pla de comunicació interna han de seguir el criteri SMARRTT (específics, mesurables, assolibles, rellevants, realistes, delimitats en el temps i adequats al públic destinatari).

Com més definits i SMARRTT siguin aquests objectius, major serà la garantia d'aconseguir els resultats proposats.

Estratègia

Per assolir els objectius plantejats, és imprescindible definir una estratègia que sigui clara o seleccionar diverses estratègies, cadascuna adaptada a cada objectiu. Aquestes estratègies es materialitzen a través d'accions concretes que serveixen com a pont per transformar els plans en resultats tangibles.

Accions

Les accions serveixen per assolir l'estratègia i a fer realitat els objectius previstos.

Perquè un pla de comunicació interna sigui eficaç, cal seguir una seqüència clara i definida que integri els següents quatre passos:



Figura 1. Passos a seguir per elaborar un pla de comunicació.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Aida Cases (comunicació personal, 2023).

Canals

Els canals de comunicació interna, tal com es descriu al punt 6, inclouen eines i mecanismes que faciliten la transmissió d'informació a l'organització, com ara els correus electrònics, les reunions, la intranet i la *newsletters*, entre d'altres.

Per a una explicació més detallada sobre aquest aspecte, vegeu el punt 6, Canals de comunicació interna.

To i estil comunicatiu i missatges

També cal decidir com ens dirigirem al destinatari: optar per un enfocament més racional, emocional, o una combinació d'ambdós. A més, hem de definir si la comunicació serà directe o indirecte, i escollir la conjugació verbal que s'ajusti millor al to i a l'objectiu del missatge que volem transmetre.

El missatge se centra en allò que volem transmetre al públic, així com en els continguts que vincularem als canals de comunicació escollits.

3.9.4. Fase d'implementació

Calendari

Un cop finalitzada la fase de planificació, es procedeix amb la calendarització de totes les activitats previstes que contempla el pla de comunicació interna. Aquesta calendarització ha de ser detallada i inclou la data d'inici, la duració i el període d'execució de cada activitat.

Pla de contingut

A més del calendari, cal elaborar una planificació detallada del contingut que es publicarà diàriament en els canals de comunicació, especificant els dies concrets en què es difondrà aquest contingut. Es tracta d'un document que serveix de guia i que estableix el què, el quan i l'on del contingut. També ajuda a definir i concretar els objectius que es pretenen assolir amb cada publicació.

Pressupost i recursos

Perquè el Comitè de Direcció o la Direcció General pugui aprovar el pla, és necessari acompanyar-lo d'un pressupost detallat. Aquest pressupost ha d'especificar el càlcul, la planificació i la previsió anticipada dels costos i ingressos associats a les diferents accions de comunicació, com ara canals, proveïdors, actes,

etc. Malgrat tot, és difícil quantificar l'impacte real en termes de benefici que espera la direcció.

Tot i que el pressupost final no es pot saber abans, sovint s'efectua a posteriori. És fonamental conèixer quina és la quantitat màxima disponible per implementar les accions de comunicació interna dins del pla de comunicació interna.

3.9.5. Fase de medició i valoració

Medició amb KPIs

Un KPI també conegut com a indicador clau de rendiment, és una mesura que avalua el nivell del rendiment d'un procés específic. El valor d'aquest indicador està directament vinculat amb un objectiu preestablert i, normalment, s'expressa en valor percentual.

Els KPIs són eines essencials que ajuden a identificar si les accions i canals de comunicació establerts estan funcionant segons les expectatives o si cal fer canvis.

Valoració

A més de valorar els resultats assolits, durant la implementació del pla de comunicació interna, és necessari efectuar valoracions de manera periòdica.

Aquestes valoracions intermèdies són fonamentals per identificar, a temps, la necessitat de fer ajustos o aplicar mesures correctives. Així doncs, es poden corregir errors abans que sigui tard, evitant esperar fins al final de la implantació per fer les modificacions pertinents.

4. ANÀLISI ICN2

4.1. Dades bàsiques de l'organització

L'**Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2)**⁶, és un institut de recerca internacional sense ànim de lucre creat l'any 2013. Està ubicat al Campus de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), a Cerdanyola del Vallès (Barcelona, Catalunya, Espanya). Es dedica a generar coneixement, materials i dispositius en tres camps principals: les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació), la salut i l'energia.

L'expertesa de l'ICN2 es troba a l'escala nanomètrica, on es descobreixen noves propietats, interaccions i maneres d'explotar-les a la vida quotidiana. Entre els seus objectius es troba el d'unir científics de diverses procedències per aconseguir una millor ciència, formació i divulgació per la societat, així com buscar noves maneres de relacionar-se amb la indústria local i la global.

L'ICN2⁷ va ser acreditat el 2014 com a Centre d'Excel·lència Severo Ochoa, un reconeixement renovat el 2018 i 2023 per un altre període de 4 anys. El Programa Severo Ochoa, patrocinat pel Ministeri Espanyol de Ciència i Innovació, és el major reconeixement espanyol que aprecia la brillantor científica i el lideratge. Representa als centres de recerca que es troben entre els millors del món en els seus respectius camps. A més, premia el compromís per a generar una influència social i empresarial significativa. Té com a objectiu identificar i donar suport als centres de recerca espanyols que es troben entre els millors del món en la seva especialitat. Després de rebre aquesta acreditació tres vegades consecutives, l'institut ha consolidat els assoliments dels programes anteriors i continua ampliant i diversificant les formes en què el seu treball influeix en el món que ens envolta.

⁶ Tota la informació proporcionada en aquest punt, ha sigut extreta de la pàgina web de l'ICN2 (2025).

⁷ A l'annex 1, es poden observar imatges de l'edifici de l'ICN2.

Els patrons de l'ICN2 (Figura 2) són la **Generalitat de Catalunya**, el **Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)** i la **Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)**, on està basat. L'ICN2 és un Centre **CERCA** i també un dels membres fundadors del Barcelona Institute of Science and Technology (**BIST**) i del **Graphene Flagship**.

L'ICN2 rep ingressos de diversos fons públics i privats. Una part significativa prové del Ministeri de Ciència i Innovació d'Espanya, la Generalitat de Catalunya i fons europeus competitiu. També obté finançament a través de col·laboracions amb empreses, projectes de transferència tecnològica i llicències de patents.



Figura 2. Logotip de les institucions i entitats que donen suport i col·laboren amb l'ICN2.

Font: pàgina web ICN2

L'ICN2 és un líder mundial en nanoinvestigació, un lloc on tant la recerca fonamental com l'aplicada, així com els esforços per portar les innovacions tecnològiques al mercat reben un fort suport. És un orgullós creador d'oportunitats per al diàleg i la col·laboració entre investigadors, indústria, responsables polítics i societat, i un institut de recerca compromès amb les oportunitats igualitàries, els processos de selecció justos i la garantia de l'equilibri entre la vida laboral i personal.

La recerca a l'ICN2 se centra en les propietats físiques i químiques que sorgeixen del comportament de la matèria a nanoescala.

La nanociència és un camp d'estudi extremadament ampli i interdisciplinari. Per això, l'ICN2 promou la col·laboració entre grups i disciplines, reunint físics, químics, biòlegs i enginyers de diversos orígens per a impulsar el pla de recerca de l'institut.

Gran part de la feina de l'institut es dedica a comprendre els **fenòmens físics associats a les variables d'estat dels electrons, fonons, fotons, plasmons**, etc., a investigar **noves propietats de nanoestructures funcionals dissenyades a mesura**, i a establir nous processos per a la concepció i fabricació de **nous nanodispositius**. Aquest treball permet la **funcionalització de nanopartícules**, **l'encapsulació d'agents actius** i la creació de **nous nanodispositius i nanosensors**. La nostra ciència d'avantguarda té un impacte directe en tres sectors principals: les **TIC, la salut i el medi ambient**.

L'ICN2 també **forma investigadors** en nanotecnologia i ofereix beques i llocs de doctorat i postdoctorat. Ofereix cursos de formació a mida per a tècnics, personal d'R+D i personal administratiu.

Com a part del seu esforç per facilitar **l'adopció de la nanotecnologia a la indústria**, l'ICN2 també organitza seminaris i tallers per reunir científics, enginyers, tècnics, empresaris i responsables polítics. Difonen els resultats de les seves investigacions als mitjans de comunicació i creen espais en plataformes per compartir informació sobre nanotecnologia en general i el seu treball en particular.

Finalment, l'ICN2 ofereix **igualtat d'oportunitats** i s'esforça per comptar amb una plantilla diversa en edat, cultura, nacionalitat i sexe. L'institut aspira a oferir un entorn d'excel·lència que atregui científics, tècnics i personal de suport amb talent de tot el món.

4.2. Missió i visió

Com a centre de recerca de referència en nanociència i nanotecnologia, la missió de l'ICN2 és obrir i explorar noves fronteres de coneixement a l'escala nanomètrica, i aportar valor a la societat en forma de nou coneixement, capacitats i innovació, mentre inspira i proporciona una formació àmplia a les pròximes generacions d'investigadors.

L'ICN2 aspira a ser influent en la comunitat científica per la seva recerca innovadora, i en la societat pel seu impacte final en solucions innovadores, transformadores i sostenibles per abordar els reptes socials.

4.3. Valors

Després de deu anys d'història, l'institut se sent orgullós de poder acreditar el compliment de la seva missió i visió centrada a explorar i generar nou coneixement en nanociència i nanotecnologia. A través de la recerca i la innovació, ha aconseguit canvis transformadors en els camps de la salut, energia, medi ambient i tecnologia, creant noves solucions per millorar la qualitat de vida de les persones, la societat i el planeta.

La clau d'aquestes actuacions rau en la seva manera de fer les coses i els valors que han construït l'ICN2 en aquesta dècada. Aquests valors seguiran guiant a l'institut en el futur i seran l'eix de referència per a tots els qui formem l'institut:

- **Transformació**, basada en la capacitat d'innovar, emprendre i créixer professionalment per fer front als reptes socials en salut, energia, medi ambient i tecnologia.

- **Compromís**, centrat en l'ètica, la dedicació, la millora contínua i la vocació per l'excel·lència a la nostra feina diària.
- **Col·laboració**, basada en la comunicació eficient, la cooperació i el treball en equip tant internament com amb altres centres de recerca, l'administració i la indústria.

Aquests tres valors defineixen la identitat de l'ICN2. Tenint-los present cada dia, ajuda a reforçar la relació de l'institut amb els *stakeholders*, demostrant que són la base per créixer, assolir els objectius i ser reconeguts.

4.4. Història

L'ICN2 va ser creat el 2013 com a etapa final d'un procés d'agrupació de nanocientífics que treballaven per al *Consejo Superior de Investigaciones Científicas* (CSIC) i l'antic Institut Català de Nanotecnologia, establert el 2003 pel Govern de Catalunya i la Universitat Autònoma de Barcelona. El Centro de Investigación en Nanociencia y Nanotecnología (CIN2) va ser establert com a primera aproximació a aquest objectiu el 2006, en un moviment que més tard va ser consolidat per la incorporació del CSIC a la Junta de Patrons de l'antic ICN per crear l'ICN2.

L'edifici que acull l'ICN2 va ser inaugurat oficialment el 20 de gener de 2014. Poc després, l'ICN2 va rebre l'acreditació de **Centre d'Excel·lència Severo Ochoa** i el primer programa de recerca finançat per Severo Ochoa, confirmant que estava en el camí correcte. El 2018 i el 2023 va rebre aquesta acreditació de nou, obrint un període de consolidació, creixement i diversificació de les maneres en què el treball de l'ICN2 impacta en el món que ens envolta.

4.5. Objectius

Cal esmentar que, en el moment de la realització d'aquest TFG, l'ICN2 es troba en procés de revisió i actualització del seu pla estratègic, corresponen al període 2025-2028. Com a part d'aquest procés, els objectius estratègics s'estan reformulant.

No obstant això, a continuació, s'exposen els objectius estratègics que actualment es troben publicats a la pàgina web de l'institut, els quals ofereixen una visió general del propòsit i aspiracions de l'institut fins ara.

Així doncs, i d'acord amb la missió de l'institut, les activitats principals de l'ICN2 estan enfocades cap als següents objectius:

- Ser pioner en la comprensió fonamental dels fenòmens físics, químics i biològics que es troben en les propietats emergents de la matèria a l'escala nanomètrica, i utilitzar-la per desenvolupar nous materials, tècniques i dispositius.
- Presentar oportunitats convincents a la indústria basades en aquests desenvolupaments, i explorar maneres de ser una font d'inspiració, assessorament i col·laboració en sectors com les TIC, la salut, l'energia i el medi ambient.
- Implicar la societat en el potencial transformador de la nanociència i la nanotecnologia, proporcionant col·laboració i assessorament expert a institucions públiques i privades i fomentant un diàleg responsable i transparent entre investigadors i la societat en general, facilitant finalment l'adopció del nou coneixement generat.
- Fomentar el talent a tots els nivells de carrera, amb la vista posada a llarg termini en la preparació de les pròximes generacions de científics per liderar els reptes i oportunitats del futur.

4.6. El paper de l'ICN2 a la societat

El paper de l'institut en la societat és facilitar l'adopció i integració de les nanotecnologies a la societat i a la indústria.

Per aconseguir-ho, la recerca a l'ICN2 inclou:

- **Ciència bàsica:** principalment a través de projectes de col·laboració europeus i nacionals, incloses les àrees frontereres.
- **Tecnologia:** en àmbits de competència pròpia i en col·laboració amb la indústria.

És per això que l'ICN2 treballa estretament amb universitats, centres de recerca, centres tecnològics, R+D del sector privat, la comunitat científica i la societat en general.

4.7. L'organització

L'ICN2 és dirigit pel seu **Director**, el **Prof. Pablo Ordejón**, que informa el Consell de Patrons i rep assessorament del Consell Assessor Científic, format per nombrosos científics internacionals distingits (Figura 3).

Les activitats de recerca són dirigides per Líders de Grup, científics i científiques sèniors de renom internacional que lideren equips de recerca centrats en les seves respectives àrees d'expertesa. La seva activitat està recolzada per **enginyers** de laboratori especialitzats i personal **tècnic** i **administratiu**. L'Oficina de Desenvolupament Estratègic de l'ICN2 anticipa i proporciona una resposta als reptes que afronta l'institut a curt i llarg termini.

L'ICN2 consta de **19 Grups de Recerca** i **9 Unitats de Desenvolupament Tècnic i Suport i Instal·lacions**, que cobreixen diferents àrees de la nanociència i la nanotecnologia. Els **8 departaments i àrees d'administració**, supervisats pel **Gerent General** de l'ICN2, el **Sr. Lluís Bellafont**, suporten l'activitat de recerca amb

els seus serveis i accions. Actualment, hi ha un total de 414 treballadors, tot i que aquesta xifra varia molt pel fet que hi ha mola transició.

Esquema organitzatiu de l'ICN2:

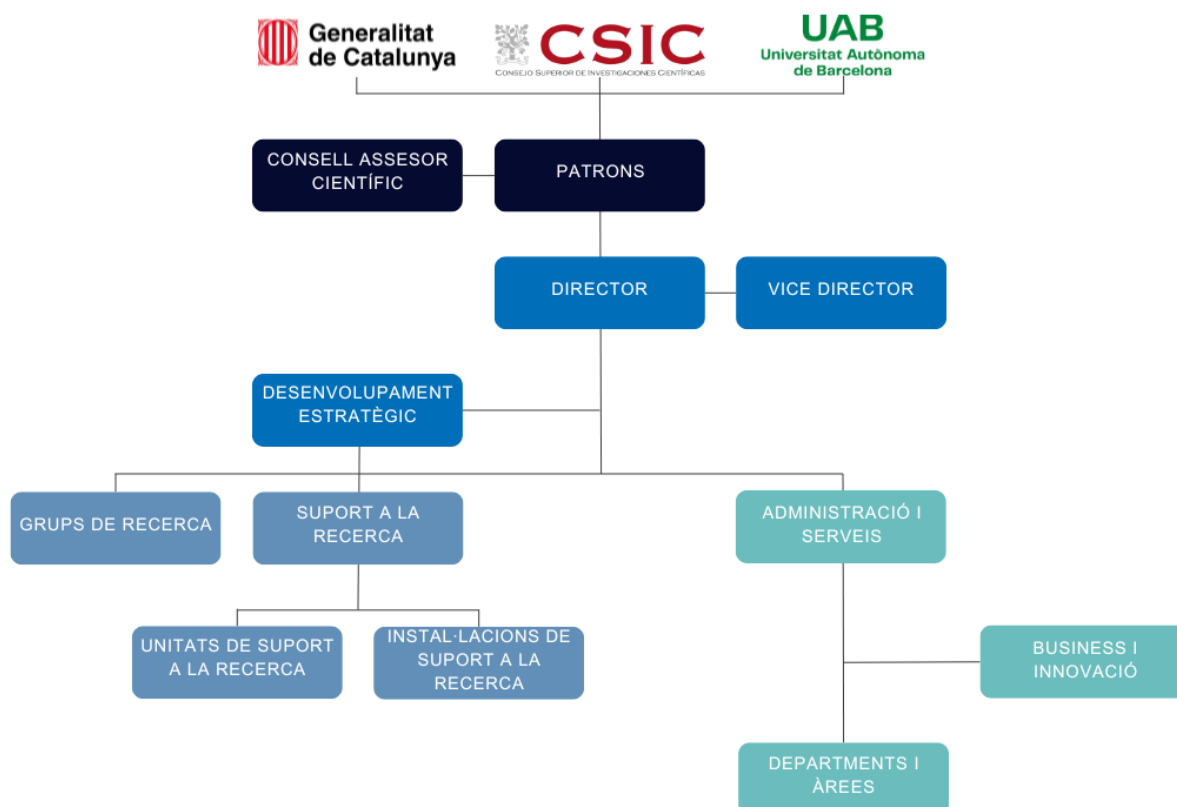


Figura 3. Esquema organitzatiu de l'ICN2.

Font: pàgina web ICN2, elaboració pròpia.

4.7.1. Patrons

El **Consell de Patrons de la Fundació ICN2** està format per la **Generalitat de Catalunya**, el **Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)** i la **Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)**. Els Patrons de l'institut estan units en els seus esforços per construir un centre competent en recerca en nanociència i nanotecnologia, aprofitant les fortaleeses de cada institució, i millorant el potencial científic, l'impacte, els recursos financers i la competitivitat de l'ICN2.

4.7.2. Consell Assessor Científic

El **Consell Assessor Científic (CAC)** de l'ICN2 és un consell internacional multidisciplinari amb experiència en àrees àmplies de nanociència i nanotecnologia. Tots els seus membres són distingits científics internacionals dels sectors públics i privat. El CAC realitza revisions dels programes de recerca planificats i resultats, i normalment es convoca cada 18 mesos.

4.7.3. Director i Equip directiu

El **prof. Pablo Ordejón** va ser nomenat director del centre Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2) el 2012. Va néixer a Madrid el 1964, té un doctorat en Física per la Universitat Autònoma de Madrid i ha desenvolupat la seva carrera en diversos laboratoris científics i universitats a Espanya i la Universitat d'Illinois (Estats Units). Avui dia és el director de l'ICN2 i encara director adjunt del CIN2 (Centre de Recerca per a la Nanociència i la Nanotecnologia) i lidera el Grup de Teoria i Simulació de l'ICN2.

Des de 2005, el Dr. Ordejón és membre honorífic de la Societat Americana de Física (APS). El 2003 va rebre la Insígnia d'Honor de l'Associació Espanyola de Científics. També ha estat membre de diversos comitès científics internacionals responsables de l'avaluació científica i l'Agència Nacional d'Avaluació i Prospectiva (ANEP) i la Xarxa Espanyola de Supercomputació (RES).

Vicedirector: El **prof. Investigador ICREA José A. Garrido**, Líder del Grup Materials Electrònics Avançats i Dispositius de l'ICN2, és el vicedirector de l'ICN2 i assisteix la Direcció de l'ICN2 en el seu rol institucional.

En coordinació amb el director de l'ICN2, el Gerent General, el **Sr. Lluís Bellafont**, supervisa les tasques dels diferents Departaments i col·labora amb ells per assegurar el funcionament eficaç de l'Institut.

Cada departament ha estat dissenyat i escalat per proporcionar serveis a tota la comunitat de l'ICN2. Els departaments estan situats dins de l'edifici de l'ICN2.

4.7.4. Desenvolupament Estratègic

La principal missió de l'Oficina de Desenvolupament Estratègic de l'ICN2 és anticipar i proporcionar una resposta avançada als reptes que afronta l'institut a curt i llarg termini. Això implica estar al corrent de les tendències en l'àmbit local, nacional i internacional, i treballar per enfortir la posició del centre i la seva capacitat de resposta. Es tracta de liderar amb l'exemple per impulsar els canvis organitzatius clau i l'aliança en assumptes que donaran forma al futur de l'ICN2.

Les activitats centrals que dirigeix l'equip de Desenvolupament Estratègic són les següents:

- Disseny i gestió del Pla Estratègic de l'ICN2, donant suport a la seva traducció en objectius accionables i plans anuals, i supervisant el progrés general cap als objectius de més gran abast.
- Realització de projectes i iniciatives estratègiques institucionals
- Coordinació de projectes i iniciatives institucionals d'importància estratègica
- Donar suport a la direcció en l'elaboració de noves estratègies i polítiques
- Co-identificació d'oportunitats de finançament per a grups de recerca i investigadors, a més de proporcionar informació i suport preconcedit per a convocatòries considerades estratègiques per al centre.
- Cultivar relacions mútuament beneficioses amb les parts interessades clau

4.7.5. Business I Innovació

L'oficina de Business i Innovació té com a objectiu protegir i comercialitzar els resultats de la recerca de l'ICN2, establir contractes de R&D i llicències amb la indústria, noves col·laboracions amb els sectors privat i públic i nous canals de col·laboració. Aquests instruments d'innovació connecten la ciència amb el mercat, amplien la xarxa de col·laboració per al nostre personal científic, i asseguren que la ciència pública genera recursos que es retroalimenten en forma de més i millor

ciència. A més, l'actual Programa Severo Ochoa ha permès un conjunt d'activitats d'innovació pionera que han donat fruits tangibles. Des que l'ICN2 ha estat reconegut com a centre d'excel·lència, l'oficina de B&I s'ha proposat com a objectiu portar l'excel·lència a la innovació, donant suport i empoderant els nostres grups científics.

L'any 2019, el departament va iniciar un procés orientat a convertir-se en una autèntica incubadora i acceleradora de les tecnologies de l'ICN2, fent passos gegants cap a la integració de la ciència pública i la producció de béns i serveis. El finançament de Severo Ochoa ha permès programes de suport intern per a la Prova de Concepte i el Venture. En els pròxims anys, aquest equip desplegarà eines i mecanismes addicionals per assegurar el lideratge de l'ICN2 en innovació.

Activitats principals:

- Identificació i avaluació de tecnologies amb comercialització potencial.
- Protecció de tecnologies amb comercial potencial, a través d'una estratègia de PI específica i ben definida.
- Comercialització i transferència de coneixement, patents i el saber fer a través d'acords de llicència amb la indústria i la promoció i creació d'empreses derivades.
- Promoció de col·laboracions entre la indústria i l'ICN2.
- Serveis de consultoria comercial i científica.
- Promoció i difusió de la Nanociència i la Nanotecnologia en congressos, esdeveniments de *partnering* i altres de *networking*.

4.7.6. Administració i serveis

Equips d'Administració i Serveis de l'ICN2 realitza una àmplia gamma de funcions i proporciona nombrosos serveis de suport als Grups de Recerca de l'Institut. Els seus membres estan distribuïts en vuit departaments: **Finançament Competitiu; Finances; Recursos Humans; Tecnologies de la Informació (IT); Manteniment i Serveis; Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*** i les àrees d'**Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat i Suport a la Gestió Tècnica**.

En coordinació amb el director de l'ICN2, el Gestor General, el Sr. Lluís Bellafont, supervisa les tasques dels diferents Departaments i col·labora amb ells per assegurar el funcionament eficaç de l'Institut. Cada departament ha estat dissenyat i escalat per proporcionar serveis a tota la comunitat de l'ICN2, seguidament, s'exposen:

- **Finançament Competitiu**

El Departament de Finançament Competitiu de l'ICN2 es dedica a donar suport als investigadors en la gestió de sol·licituds i projectes de Finançament Competitiu, complint amb els termes i requisits de les diverses agències de finançament al llarg de la vida de cada projecte finançat. Això inclou proporcionar un suport integral per a la preparació i presentació de propostes i, un cop acceptada la concessió, complir amb tots els requisits administratius i de presentació d'informes per a les subvencions actives, així com la gestió del pressupost.

La filosofia del departament es basa a establir un diàleg fluid amb l'investigador en el qual el gestor de projectes assignat es converteix en el contacte principal per a tots els passos relacionats amb la gestió del projecte. D'aquesta manera, els investigadors poden dedicar gairebé exclusivament el seu temps al desenvolupament tècnic del seu projecte, minimitzant la seva participació en el control financer i els terminis.

- **Finances**

El Departament de Finances de l'ICN2 es divideix en dues àrees: administració i comptabilitat.

L'equip d'administració supervisa totes les funcions administratives de l'institut. Cada grup de recerca, unitat, instal·lació i departament té una persona de contacte responsable de totes les tasques administratives per garantir una comunicació fluida i l'adaptació del servei a les necessitats específiques de la unitat en qüestió. La gestió de vendes i facturació també la realitza aquest equip.

Alhora, l'equip de comptabilitat és responsable de la presentació de comptes i el control financer en general. La presentació de comptes es fa tant internament com externament, en compliment de les obligacions legals de l'institut segons l'Agència Tributària espanyola i altres organismes públics, les fiduciàries, els quadres de comandament i els informes econòmics interns. Les seves responsabilitats inclouen l'anàlisi financera, el seguiment del pressupost, la tresoreria i les licitacions públiques.

- **Recursos Humans**

El Departament de Recursos Humans de l'ICN2 se centra en les persones de l'ICN2, i proporciona processos eficaços d'atracció, selecció, desenvolupament i avaluació de talents, així com un conjunt de directrius i eines de fàcil utilització. La seva missió és donar suport al creixement i desenvolupament professional mitjançant el foment d'un entorn institucional atractiu.

Les polítiques del departament contribueixen a fer de l'ICN2 un lloc de treball on les persones puguin prosperar, compartir les seves experiències i intercanviar idees noves. L'any 2021, l'institut va renovar el logotip HRS Excellence in Research (HRS4R) de la Comissió Europea en reconeixement del compromís amb el desenvolupament professional, la igualtat d'oportunitats, la transparència i unes condicions de treball favorables.

Sota els paraigües de Severo Ochoa i HRS4R, el primer any del Programa de Mentors del BIST va concloure amb una excel·lent acollida per part dels mentors i alumnes participants, fet que va permetre continuar amb la segona edició. A més, es va programar la formació inicial de la trajectòria del Programa Postdoc, i vam continuar amb les activitats establertes dins del Programa de Doctorat ICN2.

Durant el 2023, els deu estudiants predoctorals de SO assignats al projecte van ser seleccionats i incorporats a ICN2. També ho va ser el director del projecte SO. S'iniciaren els processos de selecció d'altres perfils, tot i que les incorporacions es van produir el 2024.

- **Tecnologies de la Informació (IT)**

El Departament d'Informàtica proporciona suport tècnic en qüestions de tecnologies de la informació a la comunitat de l'ICN2, amb la missió d'assegurar el bon funcionament dels seus serveis i infraestructura. Aquest Departament gestiona tota la infraestructura d'informàtica: xarxes, comunicacions, seguretat i servidors. Els seus membres ofereixen assistència als usuaris de l'ICN2 en les seves tasques diàries relacionades amb la informàtica, projectes i compres, així com en les seves necessitats de disseny gràfic i de disseny i manteniment de pàgines web.

L'any 2021 es van realitzar canvis significatius en la infraestructura d'informàtica de l'institut. S'ha substituït el nucli d'accés per un de nou i potent, que proporciona més seguretat a l'entorn. També hem començat a implementar algunes mesures per reforçar la seguretat de la informació, amb nous sistemes de còpia de seguretat.

I, continuant amb els projectes relacionats amb el treball a distància que vam iniciar el 2020, s'han instal·lat sistemes de videoconferència a totes les sales de reunions, per ajudar els usuaris a estar connectats. A més, l'equip de IT ha continuat donant suport a les necessitats de disseny gràfic de l'Institut, tant en suports en línia com fora de línia, en coordinació amb el Departament de Màrqueting i Comunicació.

- **Manteniment i Serveis**

El Departament de Manteniment i Serveis de l'ICN2 es va crear el 2007 amb l'objectiu de mantenir els espais existents i supervisar la construcció del nou edifici. Actualment, el Departament gestiona les instal·lacions de dos edificis i té un paper clau en la configuració de nous espais.

L'edifici principal (edifici ICN2), amb una superfície construïda de 6.565 m², està estructurat en 50 laboratoris dedicats a la recerca, 13 espais compartits (per exemple: magatzems, sales de reunions, menjador) i 14 laboratoris comuns que ofereixen un suport transversal a l'activitat de recerca. Entre ells, cal destacar un *Biolab* i una Sala de Nanofabricació, que van entrar en servei el 2018.

El segon edifici té una superfície útil de 560 m², repartits en 9 laboratoris de recerca, 43 llocs de treball i 4 espais d'infraestructura.

Els membres del Departament de Manteniment i Serveis treballen per mantenir tots els laboratoris i espais en condicions òptimes i es fan càrrec de la remodelació de l'edifici. El departament també supervisa la gestió dels proveïdors de serveis externs, com ara els que s'encarreguen de la neteja, la jardineria, la recepció, la seguretat, el missatger i el correu.

- **Màrqueting, Comunicació i *Fundraising***

El Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* de l'ICN2 ofereix una sèrie de serveis per habilitar i optimitzar la difusió del coneixement generat a l'ICN2. El seu objectiu és maximitzar l'impacte entre tots els grups d'interès clau, respectant els principis de la recerca i la innovació responsables (RRI).

Entre les seves responsabilitats es troba la gestió de la pàgina web de l'ICN2, les xarxes socials i la imatge institucional. També coordina les tasques de disseny gràfic per garantir que la qualitat del material de suport visual estigui a l'altura de l'excel·lència científica de l'institut. A més, és responsable de la producció de contingut escrit per a fins externs i interns. Les seves accions estan orientades a

trobar la forma més eficaç d'interactuar amb diversos tipus d'audiències, des de la comunitat interna fins a la indústria i el públic general. Una altra missió de l'equip és la de donar suport i liderar esdeveniments amb un gran impacte que eleva el perfil d'ICN2 en diversos contextos, sempre tenint l'educació i la disseminació com a prioritat.

L'objectiu és aconseguir alinear les activitats del departament amb els objectius més generals de l'institut, prometent una comunicació més efectiva i reforçant la interacció amb els *stakeholders*.

Les xarxes socials de l'institut, LinkedIn, X, Bluesky i YouTube, han vist un creixement considerable, posicionant l'ICN2 entre els centres d'investigació més influents en l'àmbit nacional. En relació amb la transparència i la responsabilitat, el departament té un paper clau en la presentació i el compliment dels requisits d'Accés Obert.

- **Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat**

L'Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat té l'objectiu estratègic de promoure una cultura preventiva i sostenible en la comunitat ICN2 a través d'un enfocament proactiu i interdependent de la seguretat i la consciència mediambiental. L'objectiu és que cada persona sigui responsable de la seva pròpia seguretat i de les pràctiques sostenibles de les seves companyes. Per a aconseguir aquest objectiu, s'han establert els següents principis bàsics:

- Desenvolupar i implementar un programa de salut, seguretat i sostenibilitat que permeti la integració d'aquests tres elements en tots els equips, departaments i divisions, amb especial èmfasi en les línies de recerca, de manera que tota la comunitat ICN2 assumeixi la seva responsabilitat amb la seguretat i el planeta.
- Complir amb la legislació vigent i altres compromisos voluntaris, promovent iniciatives que vagin més enllà dels requisits legals en matèria de seguretat i salut, alineant les nostres directrius de

sostenibilitat amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) marcats per l'Agenda 2030 de Nacions Unides i incloent les expectatives i necessitats de la nostra comunitat.

- Fomentar una cultura sostenible i preventiva en el centre a través de la formació periòdica i permanent, per a implicar cada persona i conscienciar-la de l'impacte del seu treball en l'entorn i la seguretat dels seus companys, processos i instal·lacions com a part d'una millora contínua.
- Exigir el respecte de les normes de seguretat i mediambientals establertes pel centre a tot el personal de l'ICN2 així com a les empreses i col·laboradors externs fent-los participants de la cultura sostenible i preventiva implantada.
- Realitzar una gestió eficient i responsable del consum i generació d'energia, aigua i residus per part de les activitats de l'ICN2 promovent una cultura sostenible per a reduir la petjada de carboni del centre i de les seves activitats científiques i de gestió.
- Fer de l'ICN2 un centre de referència en salut, seguretat i gestió sostenible des de la perspectiva de la millora contínua i la innovació.

Durant els últims anys, l'Àrea de HSS ha abordat el tema de la salut mental oferint eines i recursos per a ajudar la comunitat ICN2 a desenvolupar la seva carrera professional millorant el seu benestar emocional. Així, a través d'una estreta col·laboració amb el Departament de Recursos Humans, el 2023 es va posar en marxa un innovador programa de suport psicològic que inclou sessions individuals amb psicoterapeutes per a dotar a la plantilla d'alguns recursos per a la gestió de situacions complexes o la resolució de conflictes amb l'objectiu de promoure un entorn de treball positiu millorant el benestar i la salut laboral.

A més, el protocol de prevenció de l'assetjament del departament es va actualitzar d'acord amb la legislació vigent, incloent-hi una innovadora formació *e-learning* llançada el setembre 2023 amb una participació massiva que va rebre molt de reconeixement i comentaris positius.

Per a continuar millorant les condicions de treball, l'abril de 2023 es va dur a terme un estudi de soroll ocupacional en oficines en instal·lacions de Suport a la Recerca (refrigeradores i bombes UHV) assegurant que els nivells de soroll estan per sota de les referències estàndard.

Quant a la seguretat en la recerca, el programa de seguretat en els laboratoris del departament va incloure 159 accions correctives i 6 avaluacions de riscos relacionades amb noves ubicacions en centres externs (IREC, JEMCA-Sincrotró ALBA) donant resposta a 35 incidents/consultes de salut, de seguretat i de sostenibilitat.

La formació en seguretat va batre un nou rècord amb 454 nous cursos de formació en seguretat realitzats i un 98% de compliment. A més, es van dur a terme accions formatives específiques: RCP i ús de farmacioles de primers auxilis facilitats per Creu Roja Espanyola i Laser Safety.

Com a contribució a la resposta mediambiental, durant 2023 l'Àrea de HSS va ajudar a gestionar el reciclatge de gairebé 5 tones de materials de rebuig de l'ICN2 (mobles, residus electrònics i metalls) i 6,5 tones de residus peril·losos eliminats de manera segura.

D'altra banda, durant 2023 l'ICN2 es va convertir en membre col·laborador de la xarxa de laboratoris sostenibles (SuRe Catalunya) per a impulsar el canvi cap a una recerca més sostenible. A més, s'ha instal·lat un nou aparcament i càrrega per a patinets elèctrics a l'entrada principal per a fomentar la mobilitat segura i sostenible.

Finalment, a finals de 2023, l'ICN2 es va comprometre a desenvolupar una estratègia de sostenibilitat per a reduir la seva petjada de carboni.

- **Àrea de Suport a la Gestió Tècnica, Contractació Pública i Gestió**

El setembre de 2019, es va crear una nova unitat dins de l'administració de l'ICN2: Àrea de Suport a la Gestió Tècnica, Contractació Pública i Gestió, que informa directament el Gerent General de l'ICN2. L'activitat duta a terme per aquesta unitat es divideix en dues àrees diferents.

D'una banda, aquesta unitat proporciona suport tècnic i de gestió al Gerent General de l'ICN2. Això inclou assessorament en qüestions legals, preparació del procediment de compliment de l'ICN2 o guia anticorrupció, suport en la curació del Codi Ètic de l'ICN2, coordinació i gestió de la signatura de documentació, col·laboració en l'obtenció de dades i preparació d'informes i proporcionar a la Generalitat de Catalunya informes i dades relacionades amb la contractació, entre d'altres.

D'altra banda, s'encarrega de la gestió de la contractació pública de serveis, subministraments i obres de l'ICN2, a través de licitacions públiques i expedients de contractació menor, basada en la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic.

- **Comitès**

A l'institut existeixen diversos grups interns: SO3 Scientific Committee, IT Governance Committee, Dissemination Committee, Spin-off Committee, Investment Committee, SO Project Manager Committee, Ethics Committee, Cohesion Working Group, Equal Opportunities Committee, PMA Control Committee, Open Science Committee, SO3 Executive Committee, Awards Committee, COMTEC Beamline Committee, SO Programme Committee, Psychosocial Working Group Committee, Internationalisation Committee, ICN2 10th Anniversary Committee, Safety Committee. Són espais creats per tractar temes específics de l'organització. L'objectiu d'aquests comitès és abordar qüestions importants dins de l'institut.

4.7.7. Grups de recerca

La recerca en l'ICN2 destaca pel seu caràcter multidisciplinari i interdisciplinari, ja que la nanociència és el resultat de la convergència i integració de múltiples disciplines científiques, principalment: física, química, biologia i enginyeria. Es duu a terme tant recerca fonamental com orientada a l'aplicació en la nanoescala. Amb l'impuls dels Premis Severo Ochoa, la recerca de l'ICN2 ha aconseguit els més alts nivells d'impacte i excel·lència.

L'objectiu últim dels esforços d'innovació en l'ICN2 és maximitzar l'impacte públic dels seus descobriments científics i desenvolupaments tècnics. Promoure i donar suport a aquest procés d'innovació i la cadena que porta dels resultats de la recerca als productes és clau per a l'ICN2. L'Oficina de Business i Innovació treballa amb científics de l'ICN2, col·laboradors externs, socis industrials i inversors amb la missió d'identificar oportunitats comercials, assessorar i proporcionar eines per a la protecció intel·lectual i la transferència de coneixements i tecnologia, negociar i facilitar el procés de creació d'empreses derivades.

L'ICN2 també ha registrat un nombre creixent de patents europees, ha concedit 12 llicències a desenvolupadors industrials i ha aconseguit més de 150 contractes d'R+D i serveis.

Com s'ha esmentat anteriorment, hi ha 18 grups de recerca:

- Advanced Electron Nanoscopy
- Advanced Electronic Materials and Devices
- Atomic Manipulation and Spectroscopy
- Inorganic Nanoparticles
- Magnetic Nanostructures
- NanoBiosensors and Bioanalytical Applications
- NanoElectrocatalysis and Sustainable Chemistry
- Nanomedicine Lab

- Nanostructured Functional Materials
- Nanostructured Materials for Photovoltaic Energy
- Novel Energy-Oriented Materials
- Oxide Nanophysics
- Physics and Engineering of Nanodevices
- Supramolecular NanoChemistry and Materials
- Theoretical and Computational Nanoscience
- Theory and Simulation
- Thermal Properties of Nanoscale Materials
- Ultrafast Dynamics in Nanoscale Systems

4.7.8. Spin-Offs

Les idees que alimenten la investigació realitzada pels investigadors de l'ICN2 es poden convertir en una oportunitat per crear una nova empresa. L'ICN2 és proactiu al foment de les activitats empresarials i la creació de spin-off. El Departament de Transferència de Coneixement i Tecnologia i l'Oficina de Desenvolupament Estratègic es compromet a donar suport a les activitats esmentades, sigui participant en el seu desenvolupament o proporcionant informació i eines educatives als professionals de l'ICN2.

L'ICN2 s'ha convertit en el centre Severo Ochoa líder en la creació de spin-offs, havent exercit un paper clau en més de 10 spin-offs (moltes d'elles encara actives, i la majoria amb l'ICN2 com a soci fundador).

Els investigadors de l'ICN2 han participat en la creació de les empreses spin-off següents:

- Ahead Therapeutics S.L.

- Distinkt
- GraphenicaLab
- LeightNET Carbon Capture
- Simune – Atomistic Simulations
- Cooling Photonics
- FutureChromes S.L.
- InBrain Neuroelectronics S.L.
- Paperdrop Diagnostics S.L
- Tirecat Health S.L.

4.8. Producció científica

4.8.1. Publicacions

L'any 2022, l'ICN2 va destacar destacat en termes de publicacions científiques, produint **186 articles originals** publicats a les revistes més prestigioses del camp. El factor d'impacte (FI) institucional mitjana ha experimentat un nou creixement, passant d'11,11 al 2021 a **13,451 (JCR - WoS)** el 2022. A més, es van publicar 9 articles a revistes no indexades.

Segons els *Journal Citation Reports* (JCR) del *Web of Science*, el **76%** d'aquests articles van ser acceptats per a publicació a **revistes del primer quartil**, mentre que el **47%** van aparèixer a **revistes del primer decil**. L'any 2022, els articles redactats per investigadors de l'ICN2 van ser citats 15.699 vegades, segons les bases de dades del *Web of Science*.

Tot i que l'institut reconeix que les dades bibliomètriques encara són un indicador significatiu per a alguns dels seus finançadors, mereix esmentar que l'ICN2 ha signat l'Acord de la Coalició per a l'Avanç de l'Avaluació de la Recerca (CoARA).

Aquest acord estableix una direcció compartida per a canvis en les pràctiques d'avaluació de la recerca, els investigadors i les organitzacions que realitzen recerca, amb l'objectiu final de maximitzar la qualitat i l'impacte de la recerca.

4.8.2. Projectes

El 2022, el nombre de propostes de projecte presentades es va mantenir consistent amb la mitjana dels anys anteriors. No obstant això, va haver-hi un augment significatiu en el nombre de projectes concedits. Els ingressos generats van experimentar un creixement exponencial, doblant la mitjana dels anys anteriors i assolint una fita excepcional.

4.9. Memòries anuals

L'ICN2 emet un Informe Anual que resumeix les seves activitats de recerca i institucionals, així com el seu estat financer de l'any. Aquests documents són una eina important per informar sobre els resultats i desafiaments de l'institut.

El primer Informe Anual de l'ICN2 es va produir el 2014 per informar sobre les activitats del 2013. Els Informes Anuals anteriors (2008-2012) es refereixen només a l'Institut Català de Nanotecnologia (ICN), l'anterior institució que juntament amb el CSIC.

4.10. Identitat institucional i logotip

El logotip de l'ICN2 és la signatura institucional i ha de figurar en tota la documentació oficial de l'ICN2. El logotip inclou un símbol corporatiu que representa un Microscopi de Força Atòmica, amb la 'R' en una caixa negra que simbolitza l'afiliació de l'institut a la xarxa de centres de recerca públics de Catalunya, CERCA.



Figura 4. Logotip ICN2.

Font: pàgina web ICN2.

Els colors corporatius del ICN2 estan definits mitjançant els codis Pantone, i són els següents: negre (#000000), blanc (#ffffff), blau principal (#006eb8), blau complementari 1 (#618fb7), blau complementari 2 (#6abcbd). En casos en què el fons o el sistema d'impressió fan impracticable l'ús de la versió en color, el logotip es pot mostrar en blanc o negre.

En tota la comunicació corporativa, el logotip de l'ICN2 (Figura 4) ha d'anar acompanyat de l'emblema del **Severo Ochoa** sota el títol "Distincions": incloent-hi les especificacions dels períodes en què el centre ha estat acreditat com a centre d'excel·lència (Figura 5). Quan sigui possible, aquest logotip haurà d'anar acompanyat del logotip del premi **Excel·lència en Recursos Humans per a la Recerca**.

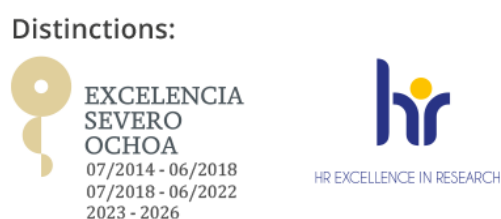


Figura 5. Emblema Severo Ochoa i logotip premi Excel·lència en Recursos Humans per a la Recerca

Font: pàgina web ICN2.

Tota la comunicació oficial ha d'especificar que l'ICN2 és un centre **CERCA** (Centre de: logotip de CERCA) i **membre del BIST** (Membre de: logotip del BIST). Sempre

que sigui possible, el logotip del BIST ha d'anar acompanyat del logotip de l'**Aliança SOMM** (Figura 6).

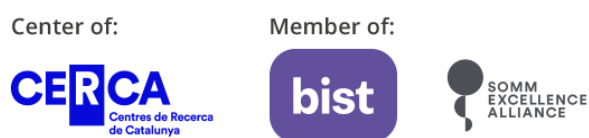


Figura 6. Logotip CERCA, BIST i Aliança SOMM.

Font: pàgina web ICN2.

Al costat de l'emblema de Severo Ochoa, els logotips del **Ministeri de Ciència, Innovació i Universitats** i l'**Agència Estatal de Recerca** s'han de situar sota el títol "Amb el suport de". Sempre que sigui possible, aquests logotips haurien d'anar acompanyats dels logotips de l'**ICREA** i el **FEDER** (Figura 7).

With the support of:



Figura 7. Logotip ICREA, FEDER i Ministeri de Ciència, Innovació i Universitats i l'Agència Estatal de Recerca.

Font: pàgina web ICN2.

Sempre que sigui possible, el logotip de l'ICN2 ha d'anar acompanyat d'un lloc prominent pels **logotips dels seus Patrons** (Figura 8).



Figura 8. Logotip Departament de Recerca i Universitats de la Generalitat de Catalunya, CSIC i UAB.

Font: pàgina web ICN2.

L'aplicació correcta del logotip institucional hauria d'incloure **tots els logotips esmentats anteriorment**. Només quan les restriccions d'espai no ho permetin serà possible prescindir dels que són opcionals. Una activitat o publicitat particular pot implicar l'agraïment a **patrocinadors o col·laboradors addicionals**.

4.11. Transparència

L'ICN2 reflecteix el seu compromís amb la gestió transparent i el compliment de les normatives aplicables, oferint accés públic a informació clau relacionada amb la seva gestió interna. Aquest compromís es presenta exhaustivament a través de la publicació detallada de polítiques, informes i procediments que comprenen àrees com la gestió de l'institut, els recursos humans, l'economia i les finances, entre altres aspectes rellevants.

En compliment de la Llei 19/2014, sobre "transparència, accés a la informació pública i bon govern", i la Llei 21/2014, sobre "Fundacions i verificació d'activitats per part d'associacions de servei públic", l'ICN2 ofereix en aquesta informació detallada sobre la seva organització, gestió i finançament de manera pública a la seva pàgina web.

4.12. Sostenibilitat

La innovació científica i la responsabilitat mediambiental van junts, per la qual cosa la sostenibilitat és una prioritat a l'ICN2. Com a centre de recerca, som conscients que els laboratoris són espais que consumeixen molts recursos, així que volem

minimitzar el nostre impacte als recursos naturals del planeta. Ens comprometem amb el principi de “do no significant harm” (DNSH), amb la missió de no donar suport ni dur a terme activitats econòmiques perjudicials per al medi ambient.

Com a part del projecte SO3 (del grup de treball ERA2 sobre nanofabricació i nanomaterials) i seguint el nostre pla estratègic actual, hem participat en un procés de certificació per revisar i millorar les pràctiques dels laboratoris més químics des d'un punt de vista integrador de la sostenibilitat. La certificació My Green Lab, mundialment reconeguda per a la sostenibilitat dels laboratoris, ens ha assessorat en aquest àmbit. Aquest programa ens ha permès gestionar de manera més sostenible els recursos del laboratori, com l'aigua, l'energia, els consumibles i els residus, tenint en compte tota la cadena de subministrament de la nostra recerca, incloent-hi el transport.

Aquesta certificació forma part d'un Pla de Sostenibilitat més ampli, una iniciativa estratègica que aborda qüestions mediambientals rellevants per a ICN2 i la seva comunitat, per tal de minimitzar-ne l'impacte mediambiental. El Pla també estableix objectius numèrics en àrees clau com l'energia, l'aigua, els residus, el compromís, els viatges i la contractació. A més, també garanteix la transparència de les nostres accions per evitar el *greenwashing*, d'acord amb la Directiva (UE) 2024/825 del Parlament Europeu i del Consell del 28 de febrer del 2024.

L'ICN2 vol el seu impacte ambiental:

- **Millora l'eficiència energètica i descarbonitzar les fonts d'energia:** Això inclou el canvi de la il·luminació dels edificis i laboratoris a LED, la instal·lació de biosensors als banys i l'ampliació del nombre de panells solars.
- **Reduir el consum d'aigua:** Han reduït la pressió de les aixetes i han millorat les instal·lacions d'aigua dels laboratoris per tal de preservar l'aigua.
- **Millorar la gestió de residus peril·losos i no peril·losos:** Les iniciatives inclouen formació i campanyes de comunicació, així com col·laborar amb les instal·lacions del Campus de la UAB per implementar un enfocament

d'economia circular, donant una segona vida als articles de laboratori no contaminats, com les bosses de gel.

- **Reforçar el compromís de la comunitat ICN2 amb la sostenibilitat:** L'institut participa en xarxes sostenibles nacionals i internacionals com la Sustainable Research Catalonia (SuReCat), el Grup de Treball de Sostenibilitat del BIST, que ha creat una Guia de Sostenibilitat per acompanyar la comunitat científica en la reducció de l'impacte ambiental, així com les xarxes SustainableNano i International Network4Sustainable Nanotechnology.
- **Desenvolupar una política de viatges sostenible:** Conscients que la major part de la seva petjada de carboni prové del transport, estan aplicant mesures perquè els viatges de recerca siguin més sostenibles.

5. AUDITORIA

L'auditoria realitzada és mixta i consta d'una fase qualitativa i una de quantitativa:

- **Fase qualitativa:** Inclou el *focus group* efectuat a 5 treballadors de l'equip de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, a més de l'entrevista amb la Cristina Granadero, Executive Assistant del director de l'ICN2, Pablo Ordejón.
- **Fase quantitativa:** Basada en un qüestionari enviat a vuit treballadors de diferents departaments i nivells jeràrquics.

Per a una anàlisi més detallada dels resultats obtinguts d'aquestes dues fases, es pot consultar la informació completa als annexos 1, 2 i 3.

Seguidament, es proporciona, de forma general, les respostes obtingudes de les diferents fases de l'auditoria efectuada.

La informació de l'institut es rep principalment pel correu electrònic de l'institut. Com altres canals d'informació, alguns fan referència la pàgina web de l'ICN2 la cartelleria, Microsoft Teams o les xarxes socials com ara LinkedIn, X o Bluesky. En general, la informació es considera força clara i comprensible, tot i que també s'opina que no sempre ho és, especialment si es troba en anglès, ja que dificulta una lectura ràpida.

Els canals de comunicació interna més utilitzats per relacionar-se amb els responsables són Microsoft Teams, el correu electrònic, el telèfon i, en alguns casos, WhatsApp. A vegades es prefereix la comunicació en persona, perquè es considera més efectiva. De manera general, els canals de comunicació existents es consideren útils.

Majoritàriament, la informació és rebuda per múltiples canals, en concret Microsoft Teams, correu electrònic i reunions de departament o de grup de recerca. La sensació general és que no es percep com a confús, tot i que es considera que s'hauria de recordar que cada canal té el seu objectiu i s'ha d'usar correctament.

Els canals actuals són suficients, no obstant això, se suggereix que el correu electrònic no sempre és la millor eina i que un ús més actiu de Teams podria millorar la comunicació interpersonal i departaments. Es troba a faltar la interacció en persona per afavorir la comunicació directa. Tanmateix, se suggereixen canals de comunicació més innovadors i amb l'objectiu de fomentar la cohesió general i rebre *feedback* per part dels directius.

Habitualment, se sap a qui adreçar-se en cas de dubte. Normalment, es demana ajuda directament als companys en persona o a través de Teams, també es recorre a la intranet per buscar manuals o informació específica que pugui servir d'ajut per resoldre el seu dubte. Així tot, per als treballadors que ja fa temps que estan a l'institut, aquest procés és més àgil, mentre que per als treballadors més nous pot resultar menys intuïtiu al principi, ja que requereix fer més consultes als companys per esbrinar a qui dirigir-se en cada situació.

La comunicació entre companys i caps de departament, es percep com a fluida, àgil, ràpida i directa. Es destaca una experiència satisfactòria en la comunicació dins dels departaments i els equips i aquesta és clara i eficient. Tanmateix, no es percep una estructura definida de comunicació en cascada, ja que es desconeix com els responsables departamentals comuniquen les novetats, canvis, objectius, entre d'altres, o si aquesta informació es transmet de manera efectiva als equips.

Hi ha la percepció que la direcció és receptiva a les inquietuds dels empleats, especialment quan aquestes es transmeten a través dels canals pertinents. A vegades, la comunicació amb els alts càrrecs es percep com a formal i distant. També es considera que no sempre es tenen en compte les preocupacions dels treballadors, ja sigui perquè no hi ha prou oportunitats per expressar-les o perquè la direcció es mostra distant o perquè els treballadors no tenen la percepció que les seves opinions siguin realment escoltades.

Els valors oficials de l'ICN2, transformació, compromís i col·laboració, es consideren coneguts per la majoria, però en realitat no estan prou interioritzats. Tot i que sembla que hi ha un cert coneixement general sobre els valors de l'institut, no sempre són percebuts amb claredat. Les opinions són diverses: mentre que en alguns casos es

considera que aquests valors es reflecteixen en la quotidianitat de l'institut, en altres casos es creu que es podrien potenciar més o que es podrien posar en marxa d'una manera més fluida i ben protocol·litzats.

Es recomana treballar a l'ICN2, ja que la comunitat és molt agradable i es destaca el bon ambient laboral, la flexibilitat, la conciliació i les condicions de feina.

El grau de satisfacció laboral a l'ICN2 és notablement alt. L'experiència laboral a l'institut és ben valorada, sobretot per l'ambient de treball i les possibilitats de creixement professional. Tanmateix, es considera que la satisfacció laboral depèn més de l'equip de treball que no per l'institut en si. Un altre factor determinant és la distància: els treballadors que viuen en localitats allunyades del campus de la UAB manifesten que la durada del trajecte els suposa un inconvenient, el que afecta lleugerament la seva satisfacció laboral.

La informació general és rebuda setmanalment o cada pocs dies, sobretot via correu electrònic. La freqüència es considera adequada, tot i que també s'opina s'envien molts correus, cosa que fa difícil distingir què és realment important. Se suggereix que s'envii més informació sobre les novetats científiques dels grups de recerca de l'ICN2.

La informació important sobre l'institut es comunica únicament al dinar de Nadal, fet que es considera poc freqüent i insuficient. A part d'aquest discurs, no s'elaboren més comunicacions descendents.

En termes generals, la informació sobre els canvis rellevants, es comuniquen de forma clara i puntual. Així tot, depenent del departament o del grup de recerca, no sempre es té la mateixa percepció i es considera que la informació que arriba no és clara ni puntual i no es comunica adequadament.

Pel que fa a les reunions informatives es tenen percepcions diverses: Pel que fa als departaments, es considera que la freqüència és adequada. Per exemple, en el Departament d'IT, se celebren reunions mensuals, o com en el cas de l'Equip de Direcció i el Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* on se celebren reunions setmanals. Pel que fa a nivell general de l'ICN2 hi ha desconeixença sobre

les reunions generals o es creu que són escasses. Hi ha casos en què alguns treballadors no han assistit a cap reunió informativa general en més d'un any. Se suggereix que seria d'utilitat organitzar més reunions informatives, sobretot per comunicar les estratègies internes i per fer un seguiment de l'institut.

L'equip de direcció són els primers a assabentar-se de les notícies i novetats i són els que tenen accés a tota la informació rellevant de l'organització. Com també l'equip de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, fan reunions setmanals, en les quals comparteixen informació important de la setmana.

S'afirma conèixer els responsables de la comunicació interna de l'institut, tot i que en alguns casos no es té clar qui són o desconeixen els noms.

En termes generals es considera que la comunicació interna contribueix a fomentar un bon ambient laboral. Però n'hi ha casos en què no es percep una relació directa entre ambdós aspectes.

Els canals oficials habilitats per proporcionar *feedback* no es tenen clars en alguns casos. Malgrat això, s'esmenta el correu electrònic, Microsoft Teams, el Departament de Recursos Humans o els superiors com a vies principals per a transmetre *feedback*.

Tot i que existeixen canals per compartir idees i propostes, com per exemple la bústia de suggeriments, aquests es consideren com a feixucs i no estan ben definits ni estructurats dins de l'ICN2. La manca d'una estratègia clara provoca que no se sàpiga quins són ni com accedir-hi. Això es tradueix en un ús molt limitat d'aquests, ja que, a més, hi ha la percepció de què el *feedback* proporcionat a través d'aquests canals pot no ser llegit o valorat, fet que afecta la motivació i satisfacció dels treballadors, ja que no se senten escoltats ni valorats pel que fa a les seves opinions.

Els èxits de l'institut es comuniquen de manera efectiva, així tot, els objectius no sempre es perceben amb la mateixa claredat. No es té una opinió clara sobre l'eficàcia de la comunicació dels objectius de l'ICN2. També hi ha qui considera que l'institut hauria de tenir més presència als mitjans de comunicació. Es creu que s'ha

de trobar un equilibri entre comunicar i el que els treballadors volen rebre, és a dir, no cal comunicar-ho tot, sinó que s'ha de ser selectiu pel que fa a la tria del que es comunica.

En moments determinats, es percep una sensació de desinformació. S'indica que, encara que la informació, a vegades, no es comunia a temps, aquesta acaba arribant. El grau de desinformació percebuda varia en funció al càrrec ocupat a l'institut.

Les activitats organitzades per fomentar la cohesió es valoren tant positivament com negativament.

En alguna ocasió, els esdeveniments organitzats contribueixen a enfortir el vincle entre els treballadors i a millorar el treball en equip. No obstant això, es menciona que en altres circumstàncies s'ha arribat a experimentar una major cohesió i, per tant, els esdeveniments organitzats amb aquest objectiu, no són percebuts com a especialment útils en aquest aspecte. També menciona que les activitats de cohesió són masses generals i no es tenen en compte les preferències individuals, com per exemple l'edat o els gustos.

L'institut, tot i realitzar algun esdeveniment per enfortir la cohesió, no fomenta prou la interacció entre departaments. Tot i que això no afecta la productivitat o el bon funcionament de l'institut.

De manera general, es considera una acollida positiva i favorable per part de l'institut. S'assenyala que es va rebre el suport necessari per fer l'adaptació àgil, eficaç i sense dificultats. Tot i això, també s'esmenta que es troba a faltar formacions sobre com obrir tiquets o com realitzar compres, entre d'altres. Tanmateix, l'ICN2 realitza un procés d'acollida institucional als nous empleats de manera esporàdica, és a dir, amb una periodicitat irregular. Aquest procés no està estandarditzat, ja que no tots els nous empleats hi poden assistir i resulta poc rellevant en funció del moment en què es realitza.

Pel que fa al procés formal d'*offboarding*, l'ICN2 no té establert un procediment formalitzat. No s'ofereix un procés estructurat per a la desvinculació laboral dels treballadors. Aquests processos poden esdevenir una oportunitat clau, ja que poden aportar informació qualitativa de valor i generar dades útils per a la revisió i millora de les polítiques internes de l'institut.

El sentiment general és de sentir-se reconegut i valorats pel treball efectuat. No obstant això, s'assenyala que en alguns casos hi ha un sentiment d'infravaloració econòmica.

Fins avui en dia, no s'ha registrat cap situació de crisi greu o almenys no es té constància. Es qüestiona la claredat i transparència per part de la direcció en aquests casos.

En general, s'està al corrent sobre els nous projectes i objectius de l'institut, però no sempre es poden seguir les novetats diàries, ja que existeix una limitació pel temps. Des del Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* es considera que es podria estar al corrent de més projectes i objectius. A més, la informació no sempre arriba a temps, el que dificulta la redacció de notícies, la comunicació interna i la publicació a les xarxes socials.

La direcció només utilitza el correu electrònic per a comunicacions excepcionals, com ara per felicitar el Nadal. L'Ana de la Osa, *Events and Outreach Coordinator*, és la responsable d'enviar les comunicacions internes per correu electrònic amb nivell de càrrec més alt. Per tant, els treballadors de l'ICN2 reben escassa comunicació descendent per part de direcció.

Els bàners informatius, com ara els dels seminaris o de les lectures de tesis, es consideren efectius i agraden. També es destaca la utilització de les xarxes socials o la difusió dels avenços científics de l'ICN2. En general, la nova *newsletter* agrada molt i es considera interessant. Hi ha un interès majoritari per part dels empleats per adquirir més coneixements sobre l'institut.

Es proposa una reducció en la quantitat de correus enviats. A més, es demana que les comunicacions siguin més dinàmiques i personalitzades, adaptant-se a les necessitats individuals. També es qüestiona la tendència creixent cap a la digitalització, la qual, obstaculitza la comunicació interpersonal. D'altra banda, es considera necessari millorar l'agilitat de la comunicació interna, que sigui més eficient i superar la por de comunicar la informació important. S'identifica la necessitat de millorar la comunicació descendent. Es proposa que el Departament de Recursos Humans faci un seguiment més individualitzat dels treballadors. Se suggereix organitzar més activitats de cohesió, com ara tornejos de pàdel, dinars interculturals, entre altres propostes. Per últim, es proposa enfortir el sentiment de pertinença i orgull entre els treballadors de l'ICN2.

5.1. Anàlisi DAFO

Partint de les investigacions qualitatives i quantitatives dutes a terme

Els objectius de l'anàlisi DAFO és conèixer quines són les principals debilitats i fortaleces, així com les amenaces i oportunitats de la comunicació interna de l'ICN2.

Amb l'objectiu de facilitar la lectura, l'anàlisi i l'aplicació estratègica del DAFO, s'ha optat per desglossar l'anàlisi en tres blocs diferenciats, un per cada tipus de comunicació interna abordada en aquest pla: descendent (Taula 4), ascendent (Taula 5) i horitzontal (Taula 6). D'aquesta manera, aquesta divisió permet visualitzar amb més claredat les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de cada dimensió comunicativa, i respon a l'enfocament estructural del pla, que també es basa en aquests tres eixos.

Comunicació descendent:

Taula 4. DAFO Comunicació descendent (Font: elaboració pròpia).

Debilitats • L'ICN2 no disposa d'un departament específic ni de personal dedicat únicament a la comunicació interna, el que dificulta la planificació, coordinació i execució estratègica. • Excés d'informació en el correu electrònic, fet que provoca sobreinformació i que els missatges que són rellevants no es llegeixin o es perdin. • Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. • La informació a vegades arriba tard, el que genera confusió i redueix l'eficàcia i eficiència de la comunicació interna. • Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut. • Intranet infrautilitzada com a canal de comunicació interna, ja que no es consulta diàriament, no és col·laborativa ni interactiva i la informació no està ben organitzada. • Els valors de l'institut no estan prou interioritzats ni comunicats de manera efectiva a tots els treballadors de l'ICN2, fet que dificulta l'alineació amb la cultura organitzacional.	Amenaces • Desinterès dels treballadors per la comunicació interna, perquè pot ser percebuda com a excessiva o poc rellevant. • Competència amb altres fonts d'informació, el que provoca que els canals interns perdin la seva efectivitat i passin desapercebuts.
Fortaleses • S'informa dels èxits i reconeixements dels investigadors de l'ICN2, donant visibilitat als investigadors i als seus projectes i assoliments. • Interès per part dels empleats d'estar al dia sobre les novetats de l'institut.	Oportunitats • Utilitzar formats de comunicació interna més interactius i atractius per fomentar la participació dels treballadors. • Avenç de la tecnologia de la informació, el que ajuda a millorar l'accessibilitat i la rapidesa en la comunicació interna.

Comunicació Ascendent:

Taula 5. DAFO Comunicació ascendent (Font: elaboració pròpia).

Debilitats • Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar <i>feedback</i> de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar <i>feedback</i> i comentaris. • Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.	Amenaces • Manca de visibilitat de les iniciatives de millora o de suggeriments proposades pels treballadors, el que pot generar una desmotivació en la participació activa.
Fortaleses • Alt grau de compromís dels treballadors d'administració i dels grups de recerca	Oportunitats • Crear un espai estructurat i eficient per compartir idees, suggeriments i preocupacions, assegurant que hi hagi un mecanisme perquè les propostes dels treballadors siguin escoltades i valorades. • Implementar eina de <i>feedback</i> anònim o sistemes àgils per recopilar l'opinió dels treballadors i així fomentar una cultura de millora contínua.

Comunicació Horitzontal:

Taula 6. DAFO Comunicació horitzontal (Font: elaboració pròpia).

Debilitats • Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració. • Els esdeveniments de cohesió són molt generals i no satisfan els interessos individuals.	Amenaces • Manca d'interacció entre departaments, el que dificulta la col·laboració, la cohesió i el flux d'informació. • Possible resistència a nous canvis en la implementació de noves estratègies o eines digitals per a la comunicació interna.
Fortaleses • Bon coneixement dels treballadors de l'ús d'eines tecnològiques de comunicació. • Bones condicions laborals i ambient de treball col·laboratiu, fet que fomenta la retenció de talent dins de l'institut. • La comunicació interdepartamental és efectiva, bona i àgil.	Oportunitats • Fomentar la comunicació transversal entre departaments i grups de recerca, establint dinàmiques o espais comuns de trobada. • Adaptar els esdeveniments de cohesió a les necessitats dels treballadors, mitjançant la creació d'activitats més segmentades per interessos o perfils laborals. • Irrupció de noves xarxes socials internes per a millorar i potenciar la col·laboració entre els equips i grup de recerca de manera més informal i efectiva. • Capitalitzar la creixent importància de la comunicació corporativa en la recerca, i posicionar a l'ICN2 com un referent en la difusió de la ciència i aprofitar aquest interès per reforçar la identitat corporativa interna.

Amb l'objectiu d'elaborar una anàlisi DAFO precisa i útil per a la millora de la comunicació interna de l'ICN2, s'ha dut a terme una investigació qualitativa i quantitativa de l'institut, per recollir dades que proporcionessin informació sobre l'estat actual de la comunicació interna dins de l'institut. Durant aquest procés, s'ha identificat les debilitats, fortaleses, amenaces i oportunitats.

5.2. Buyer persona

Els dos *buyer persona* que es mostren a continuació, han estat elaborats a partir dels resultats obtinguts durant el *focus group* realitzat als treballadors de l'equip de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* de l'ICN2. Al principi del *focus group*, es va proposar als participants que descriguessin com seria el perfil d'un treballador de l'institut i, a partir de les respostes col·lectives, s'han definit dos *buyer persona* representatius, que posteriorment han sigut desenvolupats amb major detall per aquest treball.

Aquests perfils permeten comprendre millor les motivacions, els interessos, i les necessitats comunicatives dels treballadors de l'institut.



DR. JOHN VAN DEN BERG

DADES PERSONALS I PROFESSIONALS

Edat: 43 anys

Professió: Especialista en nanomedicina i nanotecnologia aplicada a la salut. Professor associat a la Universitat Autònoma de Barcelona.

Lloc de treball: Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia

Ubicació: Resideix amb la seva dona al barri de les corts, Barcelona.

Renda familiar: Mitjana-alta

DESCRIPCIÓ DEL PERFIL

Nascut a Rotterdam, el Dr. Van Den Berg és un científic apassionat per la nanociència, especialitzat en el desenvolupament de nanopartícules per a la distribució dirigida de fàrmacs. És un professional inquiet que busca noves oportunitats per innovar en el seu àmbit i col·laborar amb altres experts del sector. Comparteix amb la seva dona un estil de vida actiu i saludable, amb valors enfocats en el benestar i la sostenibilitat.

INTERESSOS

En el seu temps lliure, en John gaudeix de córrer pel parc de la Ciutadella i la Barceloneta. És un gran lector de revistes científiques com *Science* i assisteix regularment a congressos internacionals per mantenir-se al dia en el seu camp d'especialització. Tant a ell com a la seva dona els apassiona viatjar i explorar nous llocs, i cultures. Domina el neerlandès, l'anglès, l'alemany i el castellà, i s'està familiaritzant amb el català. És sociable i extravertit, i li agrada conèixer gent nova i establir noves connexions.

NECESSITATS COMUNICATIVES

- Vol estar informat de manera regular sobre les novetats de l'institut.
- Agrairia que tota la informació estigués centralitzada en un únic espai.
- Vol un canal de caràcter bidireccional que li permeti expressar la seva opinió.
- Li interessaria que els canals interns fomentessin la col·laboració entre grups de recerca i departaments.

Figura 9. Buyer Persona 1

Font: Elaboració pròpia.



DR. RICARD "RICKY" ESTEVE

DADES PERSONALS I PROFESSIONALS

Edat: 55 anys

Professió: Investigador sènior en nanomaterials i coordinador de projectes en projectes de Sostenibilitat i medi ambient.

Institut: Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia

Ubicació: Resideix a Sitges amb la seva dona i els seus tres fills.

Renda familiar: Mitjana-alta

DESCRIPCIÓ DEL PERFIL

Nascut a Sant Cugat del Vallès, en Ricky és un investigador amb una àmplia experiència en l'aplicació de la nanotecnologia per a la sostenibilitat i la lluita contra el canvi climàtic. El seu objectiu és que la seva recerca tingui un impacte real en la societat, especialment en la reducció de l'impacte ambiental i la transició cap a una economia més verda. Està compromès amb la divulgació científica i participa en projectes de conscienciació sobre el canvi climàtic.

Valora l'estil de vida saludable, la connexió amb la natura i compartir temps de qualitat amb la seva família.

INTERESSOS

En Ricky és un gran aficionat dels documentals de natura i ciència. Li agrada passar temps amb la seva família, fer excursions i practicar surf. Parla català, castellà i anglès. Té una mirada oberta i col·laborativa. És una persona molt ambiciosa i enfocada a assolir els objectius concrets en el món de la recerca.

NECESSITATS COMUNICATIVES

- Li semblaria d'utilitat un canal intern digital, eficient i fàcil d'usar.
- Considera que hi ha una sobrecàrrega d'informació al correu electrònic.
- Vol més activitats de cohesió per fomentar la col·laboració entre els diferents grups de recerca i departaments.

Figura 10. Buyer Persona 2

Font: Elaboració pròpia.

6. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

El present Pla de Comunicació Interna per a l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia ha estat dissenyat amb una duració prevista de dos anys. Aquesta temporalitat permet implementar les accions de forma progressiva. .

Al llarg d'aquests vint-i-quatre mesos d'execució del pla, es desplegaran múltiples estratègies i accions orientades a millorar la comunicació descendent, ascendent i horitzontal, així com a reforçar l'estructura comunicativa interna de l'institut.

El pla s'ha concebut des d'una doble perspectiva. Per una banda, s'ha elaborat un pla ideal, que parteix de les necessitats comunicatives reals detectades durant les auditories efectuades, sense tenir en compte les limitacions pressupostàries. Aquest enfocament permet visibilitzar el potencial de millora si es disposessin dels recursos econòmics suficients. Per altra banda, es presenta un pla realista, ajustat al pressupost disponible, que ascendeix a 12.000 € en total (6.000 € anuals). Aquest segon escenari prioritza accions factibles que, sense requerir una gran inversió, poden arribar a tenir un impacte significatiu en la millora dels fluxos de comunicació interna.

Les dues propostes es basen en l'anàlisi de les debilitats identificades arran de l'auditoria qualitativa i quantitativa, així com del posterior diagnòstic DAFO. Per tant, el pla es pot arribar a convertir una eina estratègica que potenciarà les fortaleces i oportunitats comunicatives de l'institut.

La implementació del pla de comunicació interna transformarà les debilitats actuals i contribuirà a construir una comunicació més fluida, eficaç i col·laborativa entre tots els treballadors de l'institut.

A continuació es presenta el Pla de Comunicació Interna que més s'adequa a les necessitats de l'ICN2, juntament amb les seves respectives propostes d'acció segons l'escenari proposat.

Mapa de públics

Per dur a terme les accions i el seu seguiment, s'estableix un mapa de públics, és a dir, a qui volem arribar amb les accions de comunicació interna. Per això, s'identifiquen a continuació els públics interns amb l'objectiu de dissenyar les accions comunicatives pertinents.

Els públics identificats són: l'alta direcció, representada pel director i l'equip directiu, els comandaments intermedis, els responsables i treballadors de les diferents àrees i departaments de l'institut. També el personal tècnic i de suport, el personal investigador, que integra als 19 grups d'investigació de l'ICN2, i el públic temporal, com ara els estudiants en pràctiques o persones en formació que realitzen estades a l'institut.

6.1. Pla de comunicació interna ideal

El següent pla d'acció ha estat dissenyat sense limitacions pressupostàries, amb l'objectiu de desenvolupar una estratègia de comunicació interna sòlida, innovadora i adaptada a les necessitats actuals de l'institut. Es basa en la voluntat de potenciar una cultura organitzacional participativa, col·laborativa, cohesionada, transparent, ràpida i eficaç. Per això, es proporcionarà a l'institut les eines i recursos necessaris que ajudin a optimitzar els fluxos d'informació i fomentar la implicació activa de tota la plantilla de l'ICN2.

En aquest escenari ideal, es contemplen inversions claus i necessàries que permetran millorar els canals de comunicació interns a través de solucions tecnològiques avançades i específiques per potenciar i professionalitzar els processos de la comunicació interna. D'aquesta manera, la informació se centralitzarà en un canal específic, el que facilitarà la col·laboració entre els diferents departaments i grups de recerca i oferirà espais dinàmics per a la interacció.

També s'aborden de manera més completa les debilitats detectades en l'auditoria efectuada.

Aquest pla es divideix en tres objectius, cadascun dels quals aborda un tipus específic de comunicació interna: descendent, ascendent i horitzontal. A partir d'aquests objectius, s'han desenvolupat un total de vuit estratègies, de les quals deriven en setze accions.

Per a facilitar la comprensió de l'estructura del pla, s'inclourà un gràfic cada cop que es presenti cada objectiu. En aquest gràfic es mostrarà l'objectiu que s'està tractant, les estratègies que deriven d'aquest i les accions corresponents.

En resum, aquest pla ofereix un escenari òptim per al desenvolupament complet de la comunicació interna de l'Institut de Nanociència i Nanotecnologia de Catalunya.

OBJECTIU 1

Millorar la comunicació descendent de l'ICN2 per a garantir que el 100% dels empleats rebin la informació institucional i estratègica de manera clara, comprensible i puntual, i augmentar la participació activa de l'equip directiu en la comunicació interna en un termini de dos anys.

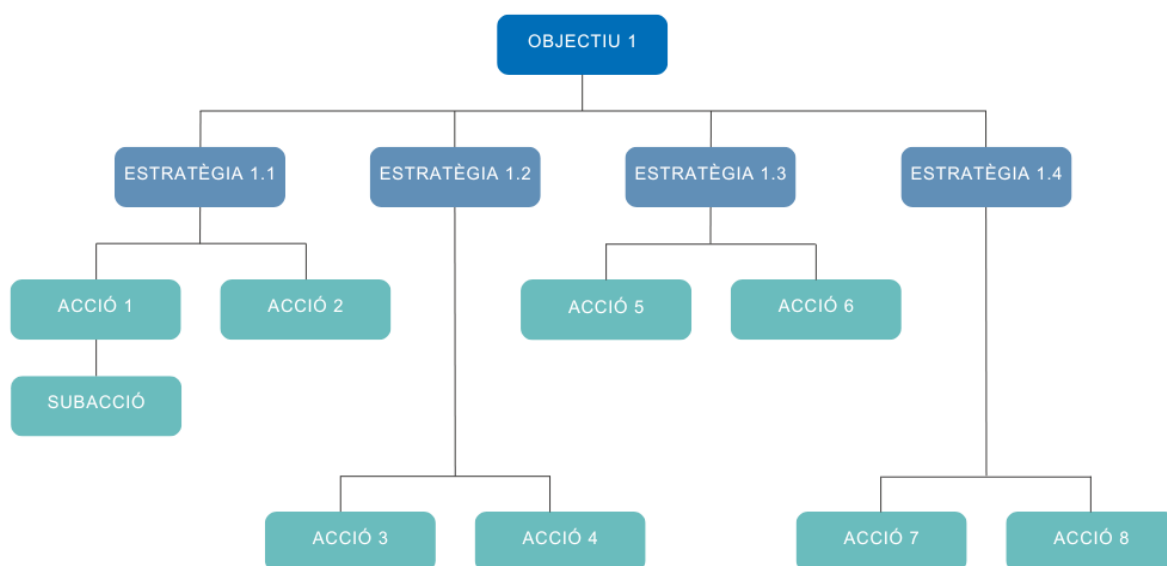


Figura 11. Organigrama del primer objectiu del pla de comunicació interna ideal i de les estratègies i accions que en deriven.

Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA 1.1

Consolidar els fluxos de comunicació interna en una única eina digital.

ACCIÓ 1

Títol: Implementació de Steeple com a nova intranet de l'ICN2.

Descripció de l'acció: Implementació i desenvolupament d'una nova plataforma de comunicació interna, Steeple, com a canal centralitzat i accessible per a tota la comunitat interna de l'ICN2. Aquesta eina centralitzarà la informació clau, facilitarà la comunicació fluida entre departament i grups de recerca i permetrà una interacció dinàmica entre els públics interns. La seva implementació inclourà una estructura de categories per departaments, l'assignació de rols i permisos personalitzats i una estratègia de publicació adaptada als diferents perfils de l'institut. Es complementarà amb tres pantalles tàctils interactives ubicades en espais comuns de l'institut.

Debilitat a la qual respon l'acció: Excés d'informació en el correu electrònic, fet que provoca sobreinformació i que els missatges que són rellevants no es llegeixin o es perdin. Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. La informació a vegades arriba tard, el que genera confusió i redueix l'eficàcia i eficiència de la comunicació interna. Intranet infrautilitzada com a canal de comunicació interna, ja que no es consulta diàriament, no és col·laborativa ni interactiva i la informació no està ben organitzada.

Situació actual: La intranet actual de l'institut no és intuïtiva, el contingut és poc visual i la participació del personal en aquesta és mínima. Totes les comunicacions, siguin més importants o no, es comuniquen a través del correu electrònic, el qual genera saturació i pèrdua dels missatges rellevants. No existeix cap espai digital únic i ben estructurat, on la informació estigui actualitzada i sigui fàcil de trobar.

Justificació de l'acció: Es pretén centralitzar la comunicació interna institucional en una única plataforma interactiva, accessible i visualment atractiva. La nova intranet reduirà la sobrecàrrega de correus electrònics, garantint, així doncs, la recepció de la informació rellevant. També millorarà la transparència i la participació, fent senzill l'accés als documents penjats en qualsevol moment i des de qualsevol dispositiu. En oferir funcionalitats diverses, l'eina s'adaptarà perfectament a les necessitats de l'ICN2 i esdevindrà un canal informatiu i participatiu.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Plataforma digital en línia (versió web, aplicació mòbil i pantalla tàtil).

Implementació: La implementació de Steeple es durà a terme progressivament i de manera estructurada per assegurar una transició efectiva, fàcil i ràpida, seguint els següents passos:

En primer lloc, el Departament d'IT serà l'encarregat de configurar de manera tècnica la plataforma de Steeple, per garantir la seva compatibilitat amb els altres sistemes actuals de l'institut i traslladar tota la informació útil que estava a la intranet antiga. Es duran a terme proves tècniques internes per assegurar que funciona correctament abans de fer qualsevol comunicació als treballadors. Simultàniament, es definiran els permisos i accessos a la plataforma. També s'identificaran als equips emissors que tindran accés per publicar a la intranet: Equip de Comunicació Interna, Departament de Recursos Humans, Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*; Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat i Equip de Direcció. I es durà a terme una breu sessió formativa per als responsables de publicar continguts a la intranet de cada departament.

Un cop la intranet estigui configurada, se seleccionarà un grup reduït i representatiu de treballadors i treballadores de diferents departaments, grups de recerca i nivells jeràrquics perquè provin durant una setmana la plataforma de Steeple. Es farà amb l'objectiu de detectar possibles errors, comprovar la usabilitat real i recollir impressions dels usuaris per a introduir millores abans del llançament de la intranet.

Un cop estigui implementada i amb les millores pertinents, s'anunciarà oficialment el llançament de Steeple durant el dinar de Nadal de l'any 2025, aprofitant que és l'únic esdeveniment, per ara, amb una alta assistència dels treballadors. Addicionalment, es notificarà a través del correu electrònic corporatiu i les pantalles informatives. Aquesta comunicació tindrà un to positiu, formal i despreocupat.

Cada empleat rebrà un correu electrònic personalitzat amb la informació necessària per accedir a la nova intranet: URL, nom d'usuari i contrasenya inicial. En el mateix correu, s'adjuntarà un manual amb les instruccions d'accés i navegació per tal d'assegurar un accés fàcil a la plataforma. S'oferiran breus sessions informatives voluntàries de forma presencial i en línia. També s'establirà una adreça de correu electrònic específica per rebre consultes i incidències relacionades amb la nova intranet durant el període d'adaptació.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna (Acció 3), Departament de Recursos Humans, Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*; Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat i Equip de Direcció i Suport Tècnic del Departament d'IT.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost:

Taula 7. Pressupost desglossat de l'acció 1 del pla ideal (Font: elaboració pròpia).

Concepte	Detall	Cost estimat
Llicència anual de la plataforma Steeple	3 €	
Nombre de treballadors	414	
Cost mensual	414 x 3 €	1.242
Cost anual	1.242 x 12 mesos	14.904
Cost acumulat per dos anys	14.904 x 2 anys	29.808

Duració aproximada: El procés d'implementació de Steeple s'estima entre 3 i 4 mesos: Duració de tres mesos. Consistirà en la coordinació inicial amb els proveïdors, reunions amb IT, revisió tècnica i configuració. Duració d'un mes. Integració dels continguts bàsics, prova pilot amb un grup reduït de treballadors, recollida de *feedback* i implementació d'aquest. Duració d'un o dos mesos. Formació interna, comunicació als treballadors del llançament de Steeple.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà el temps mitjà de navegació per sessió. Aquest indicador permetrà mesurar el temps que els usuaris estan actius navegant per la intranet. Un temps elevat indicarà que el contingut és interessant, rellevant i útil per als treballadors.

A través del *Click Through Rate (CTR)*, s'obtindran els percentatges de clics que reben les publicacions en dividir el nombre total de clics pel nombre total de visualitzacions i multiplicar el resultat per 100. Ens indicarà el nombre total de persones que mostren un interès real en els continguts que es publiquen.

A l'enquesta de clima anual (Acció 11), s'inclourà una secció específica sobre la percepció i utilitat de la intranet, per valorar si ha millorat la comunicació interna i l'accessibilitat a la informació.

SUBACCIÓ

Títol: Pantalles tàctils

Descripció de l'acció: Implementació de 3 pantalles tàctils en punts estratègics de l'institut. Aquestes permetran l'accés a la intranet, oferint als empleats sense accés constant a l'ordinador una via directa per a consultar la informació rellevant.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual.

Situació actual: La informació institucional i d'interès general per als treballadors es comunica per correu electrònic, cartelleria impresa o la pàgina web, el que resulta poc àgil i visible en algunes ocasions.

Justificació de l'acció: Fer la informació accessible i garantir l'accés a la informació de tots els treballadors.

Públic destinatari: Tots els treballadors, però sobretot el que no treballen tan freqüentment amb l'ordinador i es mouen constantment per l'institut.

Format: Pantalles tàctils connectades a Steeple.

Implementació: Un cop Steeple estigui en funcionament, s'instal·larà una pantalla en els menjadors de les plantes menys u, u i dos. Primer, s'encendrà només la pantalla de l'àrea menys concorreguda i s'avaluarà durant dues setmanes. Finalitzat aquest període, es faran els ajustos necessaris per garantir el seu funcionament i es posaran en marxa la resta de pantalles.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament d'IT

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost:

Taula 8. Pressupost desglossat de la subacció del pla ideal (Font: elaboració pròpia).

Concepte	Detall	Cost estimat
Cost per pantalla	400 €	
Nombre de pantalles	3	
Cost total	400 x 3	1.200

Durada aproximada o periodicitat: Es posarà en marxa a principis de l'any 2026, un cop Steeple hagi estat implementada i tindrà una periodicitat continuada.

Indicadors de seguiment (KPI): S'utilitzaran les mètriques integrades a Steeple per a mesurar l'ús de les pantalles tàctils. S'avaluarà regularment el nombre d'interaccions amb les pantalles tàctils, la freqüència amb la qual els usuaris accedeixen a aquestes i el temps mitjà que dediquen a consultar els continguts publicats.

També es durà a terme una microenquestes de satisfacció (Acció 10) que anirà dirigida a tots els treballadors per avaluar la utilitat percebuda de les pantalles tàctils. Amb els resultats es detectaran oportunitats de millora pel que fa al contingut publicat i l'experiència de l'usuari amb les pantalles, i això permetrà optimitzar el rendiment i la satisfacció dels usuaris.

ACCIÓ 2

Títol: Atenció, ICN2!

Descripció de l'acció: Creació d'un sistema àgil i eficient permanent a la intranet per a comunicar avisos interns de caràcter urgent o rellevants, com ara obres, talls de llums, normatives, incidències puntuals, entre d'altres. Aquestes comunicacions es comunicaran a través de la intranet i de les tres pantalles corporatives instal·lades. Aquest espai actuarà com un taulell digital de comunicacions oficials, amb publicacions breus, clares i amb una estructura clara i uniforme. Les publicacions seguiran un patró predefinit segons el tipus de comunicacions.

A més, s'habilitarà un espai intern amb plantilles per a facilitar als departaments la creació d'aquests comunicats.

Debilitat a la qual respon l'acció: Excés d'informació en el correu electrònic, fet que provoca sobreinformació i que els missatges que són rellevants no es llegeixin o es perdin. La informació a vegades arriba tard, el que genera confusió i redueix l'eficàcia i eficiència de la comunicació interna. Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual.

Situació actual: Actualment, aquesta informació s'envia a través del correu electrònic, la qual cosa suposa una pèrdua d'eficàcia en el missatge o que aquest missatge es perdi.

Justificació de l'acció: Garantir una comunicació àgil i eficient sobre aspectes que afecten el dia a dia dels treballadors. També permetrà que tot el personal estigui informat en temps real i així evitar malentesos.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Publicacions destacades a la intranet i en les pantalles corporatives tàctils.

Implementació: Es crearà una secció fixa dins de la intranet amb el títol:  Atenció ICN2!

Es dissenyarà una plantilla amb els elements claus que tots els comunicats que s'efectuïn hauran de tenir: àmbit que afecta, que és el que succeeix, a qui afecta, quan, duració estimada, alternatives o accions recomanades, contacte per a més informació.

Cada departament tindrà un responsable designat que podrà publicar en aquesta secció de la intranet, en cas necessari. L'Equip de Comunicació Interna podrà donar suport si es necessita ajut amb la redacció del missatge.

Pel que fa a les formacions, es durà una amb els emissors responsables de cada departament per explicar-los com funciona la secció.

El personal de l'institut rebrà un comunicat per correu electrònic informant sobre la creació d'aquesta nova categoria, adjunt s'inclourà un document en format PDF que detallarà els criteris per a identificar els avisos urgents. Se'ls hi proporcionarà instruccions detallades sobre com activar les notificacions tant en dispositius mòbils com en la versió web de Steeple amb l'objectiu d'assegurar la recepció d'aquests avisos específics.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna, Departament de IT i departaments implicats segons la tipologia d'avisos.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No suposa cap cost addicional, ja que es farà a través de l'eina ja contemplada a l'Acció 1.

Durada aproximada o periodicitat: Un cop s'hagi implementat la intranet, es crearà aquesta nova secció. Es tracta d'una mesura que s'adoptarà de manera contínua, però que només s'utilitzarà quan sigui necessari. La seva freqüència serà variable, ja que s'emprarà únicament per a comunicacions importants.

Indicadors de seguiment (KPI): Amb les mètriques que ofereix Steeple, s'analitzarà el percentatge de visualitzacions per publicació. Això permetrà comprovar si els missatges estan arribant als treballadors i la seva efectivitat.

Per a conèixer la percepció dels treballadors sobre la utilitat, claredat i rapidesa d'aquestes comunicacions, s'avaluarà l'efectivitat i eficiència mitjançant una microenquestes de satisfacció (acció 10). A més, això permetrà saber si s'està complint amb l'objectiu d'informar de forma ràpida i eficaç a tota la plantilla.

ESTRATÈGIA 1.2

Institucionalitzar la gestió estratègica de la comunicació interna mitjançant la creació d'un equip específic per assegurar la coherència, l'eficiència i qualitat informativa dels missatges.

ACCIÓ 3

Títol: Creació d'un Equip de comunicació interna

Descripció de l'acció: Es crearà un equip específic encarregat de la comunicació interna de l'ICN2. Aquest equip tindrà la missió de coordinar, dissenyar i supervisar tots els fluxos de comunicació interns del centre, fomentar en els treballadors els valors, la identitat corporativa i el sentiment de pertinença. A més, també establirà els protocols de comunicació, vetllarà per la coherència i la claredat dels missatges i

col·laborarà amb altres departaments per garantir una transmissió efectiva, eficient i alineada amb l'estratègia institucional. Aquest equip serà el responsable directe de coordinar l'ús de la nova intranet (Steeple), garantint que els continguts s'adaptin als diferents públics interns. Els principals objectius d'aquest equip seran: informar, implicar i escoltar als treballadors.

Debilitat a la qual respon l'acció: L'ICN2 no disposa d'un departament específic ni de personal dedicat únicament a la comunicació interna, el que dificulta la planificació, coordinació i execució estratègica. Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual.

Situació actual: No existeix un Equip de Comunicació Interna a l'institut. Les accions comunicatives internes estan disperses entre diversos departaments, el principal el de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising, Health & Safety*, o el Departament de IT, entre d'altres. No sempre estan coordinats ni segueixen la mateixa estructura, el que genera sobrecàrrega de correus electrònics i pèrdua de la informació.

Justificació de l'acció: Amb aquesta acció s'aconseguirà professionalitzar la gestió de la comunicació interna de l'ICN2 i centralitzar i coordinar els missatges institucionals. Aquest equip serà clau per difondre informació de valor de manera clara, implicar a les persones en la vida de l'institut, així com incrementar la inclusió i la integració dels treballadors. També contribuirà a alinear la plantilla amb els objectius estratègics de l'ICN2 i a millorar el benestar laboral. Evitarà bloquejos informatius entre àrees i garantirà que la informació arribi a temps.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Equip de treball formalitzat i estructurat amb funcions i responsabilitats assignades.

Implementació: Es definirà el perfil i les funcions de l'Equip de Comunicació Interna. Se seleccionaran a dos membres per aquest departament, que podran ser treballadors dins del Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, tot i que s'avaluarà la possibilitat d'incorporar un nou perfil especialitzat en comunicació interna i, si és viable pressupostàriament, es farà una proposta de contractació externa.

Aquest equip es formalitzarà en el Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, tot i que treballarà de forma transversal i coordinada amb el Departament de Recursos Humans.

Establir tan aviat com es pugui l'equip de comunicació interna és fonamental per a coordinar adequadament les accions previstes.

Emissors responsables: Direcció, Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* i Departament de Recursos Humans.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Aquesta acció no implica cap cost, ja que la contractació d'aquesta nova persona, serà assumida per un altre departament.

Durada aproximada o periodicitat: Ús continuat.

Indicadors de seguiment (KPI): Durant tot l'any s'efectuarà un seguiment del volum d'accions comunicatives implementades i coordinades per l'Equip de Comunicació Interna. Aquest registre permetrà valorar la productivitat de l'equip i la diversitat d'iniciatives realitzades.

Per a mesurar el nivell de satisfacció dels treballadors amb les accions de l'Equip de Comunicació Interna es realitzarà amb una enquesta de clima anual (Acció 11). En aquesta, s'inclouran preguntes per conèixer la percepció que té el personal de l'institut sobre les accions efectuades. Els resultats de l'enquesta permetran identificar fortaleeses i àrees de millora de l'equip, amb la finalitat d'ajustar l'enfocament de treball segons les necessitats reals del personal.

ACCIÓ 4

Títol: Optimització dels canals

Descripció de l'acció: Racionalitzar l'ús dels canals de comunicació interna mitjançant el desenvolupament d'un mapa de canals oficials que estableixi quin tipus d'informació es difon i a través de quins canals. D'aquesta manera, s'evitarà la duplictat i la sobrecàrrega informativa, i s'assegurarà que el missatge arriba al públic adequat, de forma eficient i a temps. El correu electrònic passarà a un segon pla i es reservarà exclusivament per a comunicacions claus. En comptes, Steeple esdevindrà el canal principal, centralitzant la major part de les comunicacions internes.

Debilitat a la qual respon l'acció: Excés d'informació en el correu electrònic, fet que provoca sobreinformació i que els missatges que són rellevants no es llegeixin o es perdin. Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. La informació a vegades arriba tard, el que genera confusió i redueix l'eficàcia i eficiència de la comunicació interna.

Situació actual: La comunicació interna es realitza a través de múltiples canals, sense una estratègia definida. Hi ha molta sobrecàrrega informativa al correu electrònic i la informació està dispersa, pel que és difícil de trobar, i es perden missatges rellevants.

Justificació de l'acció: Comptar amb una guia dels canals que s'ha de fer servir i del tipus d'informació que es difon per cadascun d'aquests, permetrà una difusió i percepció més eficients i efectives de la comunicació interna.

Públic destinatari: Departaments i públics interns encarregats de difondre informacions internes.

Format: Infografia en format PDF amb un esquema visual, atractiu i clar sobre la informació i el canal pel qual ha de ser comunicada.

Implementació: S'analitzarà l'ús actual dels canals de comunicació interna de l'institut i, un cop identificats, revisats i categoritzats, s'elaborarà el mapa de canals en funció del tipus de missatge, la seva freqüència i el públic al qual va dirigit. També es tindrà en compte la naturalesa dels continguts (notícies internes, avisos, esdeveniments, etc.) i el canal més adequat per a la seva difusió.

Un cop acabat, es presentarà a la Direcció i als Departaments de Recursos Humans i Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* perquè ho validin.

Quan sigui aprovat, s'emetrà un comunicat oficial intern als públics destinataris identificats a través del correu electrònic. També es posarà a la intranet i serà de caràcter públic.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna, amb l'ajut de Direcció i el Departament de Recursos Humans.

Idiomaes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No suposa cap cost addicional.

Durada aproximada o periodicitat: La fase de disseny, validació i implementació pot tenir una durada d'entre dos o tres mesos. Aquesta acció serà una de les primeres a materialitzar-se. Un cop realitzat el mapa de canals, tindrà un ús continuat i s'actualitzarà sempre que hi hagi canvis organitzatius importants.

Indicadors de seguiment (KPI): L'efectivitat d'aquesta acció s'avaluarà a través d'una microenquesta de satisfacció. En aquesta es preguntarà als empleats si consideren que la informació arriba de manera més organitzada i si perceben que el correu electrònic s'ha descongestionat. Així mateix, s'analitzaran les mètriques internes que ofereix la plataforma Steeple per a comprovar el nombre de visualitzacions i accessos al document, i això permetrà valorar el seu abast i el nivell d'ús real.

ESTRATÈGIA 1.3

Potenciar les competències comunicatives dels caps de departament i Líders de Grup com a elements estratègics en el model de comunicació en cascada.

ACCIÓ 5

Títol: Reunions bidireccionals de comunicació interna

Descripció de l'acció: Reunions trimestrals en les quals es fomentarà el diàleg entre l'Equip de Comunicació Interna, els caps de departament, els Líders de Grup juntament amb l'equip de direcció. Aquestes reunions seran bidireccionals i suposaran una oportunitat perquè es formulin preguntes i s'aclareixin dubtes sobre el funcionament de l'institut, els projectes, les novetats estratègiques, els plans de futur i altres aspectes rellevants.

Debilitat a la qual respon l'acció: La informació a vegades arriba tard, el que genera confusió i redueix l'eficàcia i eficiència de la comunicació interna. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut. Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual.

Situació actual: No hi ha constància de l'existència de reunions d'aquest tipus actualment. La transmissió de la informació entre els empleats no es produeix de manera uniforme ni a temps real, el que pot desencadenar en la desinformació.

Justificació de l'acció: La implementació d'aquesta acció garantirà que els caps de departament i Líders de Grup estiguin degudament informats sobre les novetats, assegurant així que cada departament estigui alineat amb els objectius i estratègies de l'institut. Tanmateix, serà d'utilitat per a la recopilació de *feedback* i propostes per part dels empleats, facilitant així l'adopció de decisions més informades i inclusives per part de la comunicació interna.

Públic destinatari: Caps de departaments i Líders de Grup.

Format: Presencial i si es cal en línia.

Implementació: Aquestes reunions es duran a terme de forma presencial, tot i que, a vegades, si algun membre no hi pot assistir, es farà en línia a través de la plataforma *Teams*. La informació de totes les reunions, es comunicaran a través de la intranet. En última instància, s'elaborarà un calendari que inclourà les quatre reunions anuals programades, amb el propòsit de què els caps de departament i els Líders de Grup puguin gestionar la seva agenda per assistir al màxim de les reunions.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna

Idiomaes: Català, anglès i castellà

Pressupost: Aquestes reunions no implicaran cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: Es duran a terme trimestralment.

Indicadors de seguiment (KPI): Per garantir-ne l'efectivitat, es calcularà el percentatge de participació respecte al total de persones convocades a cada reunió. Les dades extretes permetran detectar si existeixen perfils o departaments amb baixa implicació, el que podria indicar desinterès per aquestes reunions.

Un cop finalitzada cada reunió, s'enviarà als assistents una microenquesta de satisfacció (Acció 10) per a conèixer el seu grau de satisfacció amb la reunió celebrada. Les respostes permetran avaluar si el format i el contingut d'aquestes reunions estan aconseguint els objectius de transparència i proximitat.

ACCIÓ 6

Títol: Vídeos formatius en habilitats de comunicació per als caps de departaments i per als *Groups Leaders*.

Descripció de l'acció: Creació i difusió de vídeos breus i pràctics dirigits als caps de departament i Líders de Grup per a millorar la comunicació descendent i la gestió d'equips. L'objectiu d'aquests materials audiovisuals informatius és que els caps de departament i els Líders de Grup desenvolupin i millorin les seves habilitats comunicatives i aprenguin a transmetre missatges importants i a gestionar de manera efectiva i adequada la informació. Aquestes formacions tractaran temes com per exemple: com estructurar un missatge, com redactar correus eficaços i clars, quin llenguatge utilitzar per motivar i transmetre seguretat, com proporcionar *feedback* constructiu, entre altres temes rellevants.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut.

Situació actual: No existeixen programes de formació específics per als caps de departament ni per als Líders de Grup, provocant que cadascú gestioni la comunicació amb els seus equips segons les seves pròpies estratègies.

Justificació de l'acció: Es millorarà la comunicació en cascada i es garantirà que la informació arribi a temps i de manera adequada.

Públic destinatari: Caps de departaments, Líders de Grup i responsables d'equips.

Format: Vídeos breus d'una durada d'entre dos i cinc minuts, pràctics, directes i elaborats internament. Es penjaran en una secció específica de la intranet a la qual només podran accedir els caps de departament, els Líders de Grup i els responsables d'equips.

Implementació: En primer lloc, l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, elaboraran un pla de continguts amb els temes claus a tractar.

Un cop planificats els continguts, es durà a terme la gravació i edició dels sis primers vídeos, que es produiran en horitzontal i vertical, assegurant la seva adaptabilitat en diferents dispositius (ordinadors i telèfons mòbils). La veu en off es gravarà en català, anglès i castellà per a garantir una millor comprensió i retenció dels conceptes clau. Posteriorment, recollit el *feedback* i amb la finalitat d'introduir millores i detectar noves temàtiques d'interès formatiu, es gravaran els següents sis vídeos, seguint un procés seqüencial al llarg del període estimat.

Cada vídeo es difondrà juntament amb un missatge explicatiu sobre el seu contingut a la plataforma Steeple.

Aquesta nova secció es donarà a conèixer al públic destinatari a través d'una de les reunions bidireccionals de comunicació interna.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No requereix contractació de noves eines.

Durada aproximada o periodicitat: Es publicaran els vídeos mensualment, durant un període de dos anys.

Indicadors de seguiment (KPI): Amb les mètriques que ofereix Steeple, es calcularà la taxa de visualització dels vídeos formatius per part del públic objectiu. Un resultat òptim serà un mínim del 80% de visionat per part dels caps de departament, Líders de Grup i responsables d'equip.

Els sis primers continguts audiovisuals s'avaluaran a través de microenquestes de satisfacció (Acció 10), que es durà a terme semestralment. Es considerarà un indicador positiu, si almenys el 70% dels enquestats consideren que els vídeos són útils per a la seva comunicació diària amb els seus equips.

ESTRATÈGIA 1.4

Impulsar la comunicació directa i bidireccional entre l'alta direcció i els treballadors.

ACCIÓ 7

Títol: Vídeos corporatius per part de l'alta direcció, caps de departament i Líders de Grup.

Descripció de l'acció: Es realitzaran vídeos corporatius amb la participació de Direcció, els caps de departament i els Líders de Grup. A través d'aquests, es podrà arribar a tots els públics interns de l'institut i transmetre missatges claus a tots els empleats, com per exemple les novetats internes, els objectius de l'institut, o els valors, entre d'altres. Aquest format serà proper, breu i visual.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut. Els valors de l'institut no estan prou interioritzats ni comunicats de manera efectiva a tots els treballadors de l'ICN2, fet que dificulta l'alineació amb la cultura organitzacional.

Situació actual: La informació arriba per correu electrònic, i això la fa més distant. Hi ha mancança de connexió entre els líders i els públics interns. Direcció es percep a vegades com a llunyana i distant.

Justificació de l'acció: S'establirà una visió compartida entre els empleats i es reforçarà el sentiment de pertinença de l'institut. També es millorarà la comunicació descendent i la percepció de transparència de l'ICN2 a la vegada que s'humanitzarà a la direcció i als altres líders. Els vídeos es realitzaran amb un format atractiu i que captin l'atenció.

Públic destinatari: Tots els públics interns de l'organització.

Format: Vídeos breus, d'una durada d'entre dos i quatre minuts màxims. Transmetran missatges claus i estructurats. Estaran subtitulats en català, anglès i castellà. Es penjaran a la intranet.

Implementació: Els responsables de comunicació interna, juntament amb l'Equip Directiu i a vegades els altres departaments que hi participin en el vídeo, prepararan els guions amb els missatges que es volen transmetre als públics interns. A més, l'Equip de Comunicació Interna, també s'encarregarà de dur a terme l'execució dels vídeos i l'edició d'aquest. Els tres primers vídeos ja confirmats: millora de la bústia de suggeriments (Acció 9), creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments (Acció 12) i el racó de les recomanacions (Acció 15). Es gravaran i publicaran coincidint amb la posada en marxa de cada acció. Aquests vídeos es difondran a través de Steeple i les pantalles, i a vegades, acompanyaran als correus electrònics.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna, Equip de Direcció, i de vegades altres departaments implicats.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: És producció interna, per la qual cosa no suposarà cap despesa.

Durada aproximada o periodicitat: Cada dos mesos i segons la necessitat, es publicarà un vídeo.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà el nombre de visualitzacions acumulades per cada vídeo, les interaccions (reaccions i comentaris) i també el temps mitjà de visualització a través de les mètriques que ofereix Steeple. Aquest indicador permetrà conèixer el tipus de contingut audiovisual que resulta més atractiu per als treballadors i servirà de base per adaptar els pròxims vídeos.

Quan es realitzi l'enquesta de clima anual (Acció 11) a finals d'any, s'inclourà una secció específica per avaluar si els empleats consideren que coneixen millor la filosofia, els valors i la cultura de l'institut gràcies als materials audiovisuals que s'ha difós durant l'any. Amb els resultats, es podrà avaluar l'eficàcia d'aquestes peces audiovisuals.

ACCIÓ 8

Títol: *Town Hall Meeting*

Descripció de l'acció: Es tracta de reunions informals trimestrals entre la direcció i els treballadors de l'institut. És una de les formes més efectives de compartir actualitzacions de l'organització i promoure el diàleg entre la direcció i els empleats. Serà un espai en què la direcció explicarà les novetats i els objectius de l'institut als empleats, que podran fer preguntes i propostes a l'equip directiu. Tindrà un format obert, en el que hi podrà participar tothom. L'objectiu d'aquestes reunions és garantir que els treballadors tinguin veu i que les seves opinions, inquietuds, i demandes siguin escoltades.

En el primer Town Hall Meeting, previst per al primer semestre del 2026, es presentarà la nova bústia de suggeriments (Acció 9), destacant la seva funcionalitat i els canvis realitzats per a millorar-la. Durant el segon Town Hall Meeting, que se celebrarà en el segon trimestre de l'any 2026, un dels punts clau serà la proposta de creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments (Acció 12).

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut.

Situació actual: La comunicació entre la direcció i els treballadors es dona únicament a través del correu electrònic, el que impossibilita l'establiment d'un diàleg. L'únic esdeveniment en el qual la direcció informa sobre els objectius i els resultats de l'any és durant el dinar de Nadal.

Justificació de l'acció: Fer més proper a l'equip directiu amb els treballadors i millorar la comunicació entre ambdues parts, fomentant així un ambient de treball més col·laboratiu i eficient. Així doncs, els empleats tindran la sensació que la direcció és més propera i que poden plantejar els seus dubtes i propostes.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: El *Town Hall Meeting* tindrà un format híbrid. La reunió es realitzarà a la *Seminar Room*, que compta amb un sistema de gravació de vídeo, cosa que permet la realització de l'activitat en format audiovisual si així es requereix. En primer lloc, la direcció explicarà els avenços, objectius i d'altres informacions importants, i a continuació hi haurà un torn de preguntes. Hi haurà la possibilitat d'enviar preguntes de forma anònima prèviament, i en cas que sigui moltes, se seleccionaran les més importants i es respondran a la reunió.

Implementació: Les reunions tindran una periodicitat trimestral. Prèviament, es planificarà els temes clau a tractar i Direcció s'encarregarà de fer una presentació estructurada. L'equip de Comunicació Interna i el de manteniment coordinaran la logística de la *Seminar Room*, garantint que les condicions tècniques i materials estiguin correctament disposades per a celebrar la trobada.

La convocatòria es difondrà a través de Steeple i per correu electrònic, per assegurar la màxima assistència. Es farà un breu resum dels temes que es tractaran, s'inclourà un enllaç d'inscripció que permetrà portar un control d'assistència. Així mateix, també s'ajuntarà l'enllaç d'accés a la reunió virtual a través de Microsoft Teams. A més, tant a les pantalles tàctils com en les àrees destinades a la cartelleria interna, es penjarà un bàner informant sobre el pròxim *Town Hall Meeting*.

Finalitzada la sessió, es pujaran les fotos realitzades durant el *Town Hall Meeting* a Steeple. També s'enviarà una microenquesta de satisfacció (Acció 10) per a recollir l'opinió dels empleats. A més, es compartirà l'enllaç de la gravació de la reunió, que quedarà arxivat en una secció específica de la intranet. D'aquesta manera, el contingut tractat estarà disponible per a consulta en qualsevol moment.

Emissors responsables: Equip directiu, conjuntament amb la coordinació de l'Equip de Comunicació Interna

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Organització interna, i per això no suposarà cap cost addicional.

Durada aproximada o periodicitat: Trimestral. Durada d'una hora i mitja aproximadament.

Indicadors de seguiment (KPI): Es registrarà el nombre total d'assistents a cada *Town Hall Meeting*, tant en format presencial com en línia. Aquest indicador permetrà identificar el grau d'implicació de l'equip amb aquestes trobades, i simultàniament, detectar possibles barreres d'assistència (com horaris, formats, falta d'interès, desinformació, etc.).

En finalitzar les trobades, s'enviarà als assistents una microenquesta de satisfacció (Acció 10) per a recollir la seva percepció sobre la utilitat del *Town Hall Meeting*. En aquesta, es preguntarà si consideren que la informació és clara, rellevant i comprensible, si el format ha afavorit la participació i si creuen que aquestes trobades són d'ajut per estar al corrent de les novetats de l'institut.

OBJECTIU 2

Incrementar la participació activa dels treballadors en un 60% i fomentar la millora contínua a través de canals ascendents interactius i accessibles en un període de 12 mesos.

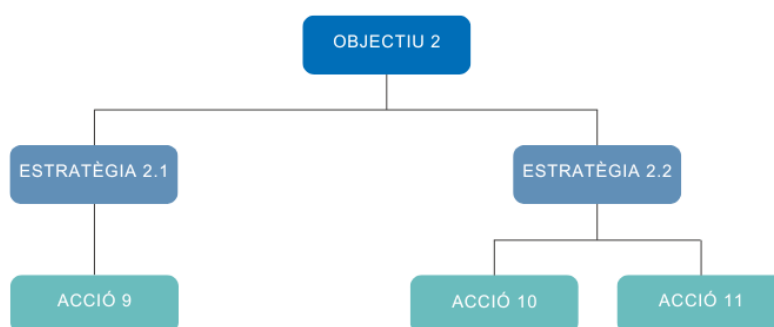


Figura 12. Organigrama del segon objectiu del pla de comunicació interna ideal i de les estratègies i accions que en deriven.

Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA 2.1

Creació d'un espai accessible i efectiu perquè tots els treballadors puguin compartir idees, propostes, inquietuds i suggeriments amb garantia d'un *feedback* estructurat.

ACCIÓ 9

Títol: Millora de la bústia de suggeriments

Descripció de l'acció: Aquesta acció consisteix a redissenyar la bústia de suggeriment per a fer-la més interactiva, clara, que sigui fàcil d'usar i que proporcioni *feedback*. Aquesta bústia serà accessible des de la intranet i permetrà que tots els treballadors de l'institut puguin enviar propostes, inquietuds, idees o queixes. Així mateix, s'establirà un mecanisme clar de recepció, gestió i resposta per part del Departament de Recursos Humans, que serà qui la gestioni. Quan s'envii quelcom a la bústia de suggeriment, es podrà fer de manera anònima o amb el nom del treballador. S'establirà un període màxim per a proporcionar una resposta, i es crearà un *dashboard* mensual que apareixerà a la secció de la bústia de suggeriments de Steeple amb el nombre de suggeriments rebuts i que mostrarà l'estat d'aquests, és a dir, si estan rebuts, en procés o resolts.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar *feedback* de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar *feedback* i comentaris. Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.

Situació actual: Existeix una bústia de suggeriments, però no es promociona, i està en desús, ja que pocs treballadors en tenen constància d'on trobar-la i com enviar les seves queixes, propostes, etc. No hi ha un sistema clar de resposta ni de garantia de seguiment, el que provoca que no s'usi, ja que no hi veuen la seva utilitat.

Justificació de l'acció: Hi ha la necessitat de canals de comunicació accedents que siguin clars i efectius perquè es puguin escoltar les inquietuds dels treballadors. Amb aquesta acció s'enfortirà la confiança amb els empleats i es fomentarà la implicació dels empleats en la millora contínua de l'ICN2.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'ICN2.

Format: Eina de Steeple.

Implementació: L'Equip de Comunicació Interna, juntament amb el Departament de Recursos Humans, crearan aquest canal a la intranet i s'encarregaran d'efectuar protocol intern de gestió de les respostes.

Quan el formulari i el protocol intern de gestió de les respostes estiguin revisats i validats, es posarà en marxa l'acció i es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 8). Durant la trobada, s'exposarà el funcionament i els objectius de la bústia de suggeriments i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

També s'anunciarà a través d'una publicació destacada a la intranet durant dues setmanes aproximadament. Aquesta anirà acompanyada d'un text explicatiu i d'un breu vídeo corporatiu (Acció 7) amb un format visual, dinàmic i proper on aparegui el Departament de Recursos Humans explicant la finalitat i les funcions principals d'aquesta bústia de suggeriments.

A més, es difondrà a través de Steeple i serà accessible en tot moment, el que permetrà als usuaris accedir-hi fàcilment. Així mateix, es projectarà en les pantalles tàctils de l'ICN2.

S'enviarà un correu electrònic a tots els públics interns que inclourà un contingut estructurat i el vídeo.

Trimestralment, s'enviarà un correu als empleats recordant-los aquesta eina i convidant-los a utilitzar-la. També s'acompanyarà del *dashboard* efectuat mensualment.

Emissors responsables: Principalment el Departament de Recursos Humans. L'Equip de Comunicació Interna s'encarregarà del disseny, de la difusió i del seguiment, juntament amb el Departament de Recursos Humans. Altres departaments estaran implicats, segons el contingut que contingui cada suggeriment.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No suposa cap cost addicional, ja que es farà a través de l'eina ja contemplada a l'Acció 1.

Durada aproximada o periodicitat: La implementació inicial tindrà una durada d'un mes aproximadament. Un cop posada en marxa, tindrà un ús continuat.

Indicadors de seguiment (KPI): Amb les mètriques que ofereix Steeple, es farà un recompte del nombre total de suggeriments enviats pel personal de l'institut a la bústia de suggeriments de forma mensual. Aquest indicador permetrà mesurar el grau de participació i l'ús d'aquest canal de comunicació. A més, en realitzar-se mensualment, els canvis podran ser percebuts i associats a esdeveniments que hagin ocorregut durant aquest període de temps.

Anualment, es farà un recompte dels suggeriments rebuts que han donat a lloc a accions o millores internes. Això permetrà avaluar la capacitat de resposta de l'institut.

ESTRATÈGIA 2.2

Incorporació de mecanismes estructurats per tal de regular, recollir i garantir *feedback*.

ACCIÓ 10

Títol: Microenquestes de satisfacció

Descripció de l'acció: Es faran breus enquestes de caràcter anònim per valorar la satisfacció del personal amb l'objectiu d'obtenir dades sobre la percepció del personal respecte a temes específics de l'institut. A més, es realitzaran també per mesurar la satisfacció d'esdeveniments com el dinar de Nadal, les activitats de *Team Building* o l'*Open House Day*, així com altres esdeveniments.

Es tracta d'enquestes breus i ràpides, la resposta de les quals es podrà fer des de qualsevol dispositiu amb connexió a la intranet, ja que es disposarà d'un espai a Steeple per fer-les.

Els departaments podran sol·licitar la realització d'una enquesta sobre temes relacionats amb el seu departament.

L'Equip de Comunicació Interna juntament amb el Departament de Recursos Humans, s'encarregaran d'analitzar les respostes i de traslladar els resultats als departaments corresponents. Quan es detectin tendències o queixes recurrents, es duran a terme mesures de millora concretes i es comunicaran als treballadors després de la seva implementació, per tal de reforçar la idea que la seva opinió té un impacte directe.

Gràcies a aquesta acció, es podrà fer un seguiment periòdic del clima laboral i de la satisfacció dels empleats.

Aquestes micronenquestes de satisfacció actuaran també com a eines d'avaluació transversal i permetran mesurar l'impacte de diverses accions del pla d'acció. S'aplicaran de forma puntual després de la implementació o execució d'accions específiques amb l'objectiu d'avaluar la seva utilitat, eficàcia i satisfacció general. Entre les accions a les quals es vinculen aquestes microenquestes es troben: pPantalles tàctils (Subacció 1.1); Atenció, ICN2! (Acció 2); Optimització dels canals (Acció 4), Reunions bidireccionals de comunicació interna (Acció 5); Vídeos formatius en habilitats de comunicació per als caps de departaments i per als Groups leaders (Acció 6); *Town Hall Meeting* (Acció 8); Creació d'una comissió de

festes, activitats i esdeveniments (Acció 12) i Torneig de ping-pong (Acció 13). Aquestes enquestes permetran obtenir informació rellevant i fomentar una millora contínua basada en l'experiència real dels empleats de l'institut.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar *feedback* de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar *feedback* i comentaris. Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.

Situació actual: No existeixen eines àgils per a recollir *feedback* ràpid sobre accions internes, ni canals per a conèixer l'opinió dels empleats sobre processos diaris o dels esdeveniments.

Justificació de l'acció: Es podrà detectar de forma àgil i continua els punts dèbils i els punts de millora de diferents aspectes de l'institut. A més, es fomentarà la cultura de l'escolta activa i s'incentivarà als treballadors a donar la seva opinió, perquè veuran que les seves opinions serveixen per a millorar.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Enquestes breus, específiques i anònimes, accessibles des de Steeple.

Implementació: S'elaborarà un calendari i un llistat d'enquestes per temàtiques i després es crearan i dissenyaran aquestes enquestes.

D'acord amb el calendari, s'aniran publicant a la intranet i s'anunciaran en aquesta, així com en les pantalles tàctils. També s'enviarà un correu electrònic cada cop que hi hagi una nova enquesta. S'establirà un període de temps per a respondre-les i un cop acabat, es tancarà i s'analitzarà els resultats. Els resultats es comunicaran als departaments implicats i s'anunciaran les millores que s'implementaran.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Recursos Humans, juntament amb altres departaments si és necessari.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No implica cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: Enquestes bimensuals, segons la planificació.

Indicadors de seguiment (KPI): Gràcies a les mètriques que ofereix Steeple, es calcularà la taxa de participació dels empleats que responen a cada microenquesta de satisfacció, respecte al nombre total de destinataris. Aquest indicador permetrà valorar el grau d'implicació del personal en la millora contínua i la consolidació d'una cultura de *feedback*.

Es farà un seguiment de les accions o ajustos interns que s'hagin dut a terme com a resposta directa als resultats de les microenquestes. Això permetrà mesurar l'impacte real d'aquestes eines en els processos de comunicació interna i fomentar una cultura de *feedback*.

ACCIÓ 11

Títol: Enquesta de clima i de satisfacció interna anual

Descripció de l'acció: Constituirà en una enquesta de clima i de satisfacció interna anual dirigida a tots els treballadors de l'ICN2. Serà elaborada i posada en marxa per l'Equip de comunicació Interna en col·laboració amb el Departament de Recursos Humans i amb l'aportació d'altres departaments si s'escau.

Es durà a terme una campanya per a promoure la màxima participació.

Les respostes seran anònimes, el que garantirà una sinceritat en la resposta. Un cop completades i recopilades les dades, es farà una anàlisi exhaustiva para a extreure conclusions.

Aquesta enquesta anual també servirà com a instrument d'avaluació de diverses accions recollides en aquest pla d'acció ideal. S'inclouran blocs amb preguntes específiques que permetran valorar l'impacte i la percepció del personal a iniciatives concretes com: la nova intranet, Steeple (Acció 1); l'Equip de Comunicació Interna (Acció 3); Optimització dels canals (Acció 4); els vídeos corporatius de l'alta direcció,

caps de departament i Líders de Grup (Acció 7); Vídeos de presentació dels departaments i grups d'investigació (Acció 14) i, per últim, “El racó de les recomanacions” (Acció 16). D'aquesta manera, es garantirà una perspectiva completa i global del sistema de comunicació interna, afavorint el seguiment estratègic i la millora contínua.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar *feedback* de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar *feedback* i comentaris.

Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.

Situació actual: No es realitzen enquestes de clima ni de satisfacció. Pel que les opinions i percepcions dels treballadors s'obtenen de forma informal, eventual o a través de l'intercanvi d'opinions.

Justificació de l'acció: Es detectaran les necessitats, malestars o les àrees de millora segons la perspectiva dels empleats, contribuint així a realitzar una comunicació interna més col·laborativa, on cada treballador pugui expressar la seva opinió i ser escoltat. D'aquesta manera, es prendran mesures reals i mesurables basades en la informació recollida. Això també fomentarà el sentiment de pertinença en percebre que les opinions tenen conseqüències reals i es prendran mesures.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Enquesta estructurada, completa i anònima, accessible des de la intranet i a través d'un formulari de Microsoft Forms.

Implementació: L'Equip de Comunicació Interna, juntament amb el Departament de Recursos Humans i l'equip directiu, crearan el qüestionari.

Amb motiu del llançament oficial de l'enquesta, es realitzarà una campanya de comunicació interna per incentivar als treballadors a què la responguin. L'enquesta es col·locarà a Steeple i es promocionarà a través de la intranet, les pantalles tàctils i el correu electrònic.

L'enquesta estarà oberta durant un període de dues setmanes. Un cop vençut el termini, es procedirà a l'anàlisi de les dades i es compartiran amb els caps de departament de tot l'institut, amb els que s'acordaran les estratègies i accions que s'hagin d'implementar.

Quan s'hagi recopilat la informació, es compti amb totes les dades i es tingui el pla d'acció es presentaran els resultats en un dels *Town Hall Meeting* juntament amb les propostes de millora.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Recursos Humans, amb el suport puntual d'altres departaments, segons l'enquesta.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No implica cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: L'enquesta es durà a terme un cop l'any. En cas que resulti eficaç i si hi hagués la necessitat de realitzar-la amb més freqüència, es podria dur a terme semestralment.

Tenint en compte que s'ha d'efectuar l'enquesta, la corresponent campanya i que hi ha un termini de dues setmanes per a respondre-la, així com un període posterior per a l'anàlisi de dades i l'elaboració del pla d'acció, el procés complet podria durar uns tres mesos aproximadament.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà el percentatge d'empleats que responen l'enquesta anual, l'objectiu mínim serà del 80%.

OBJECTIU 3

Fomentar la col·laboració, el flux d'informació i l'intercanvi de coneixement entre departaments, grups d'investigació i serveis de suport al llarg dels dos anys d'implementació de pla, amb una participació d'almenys el 70% del personal.

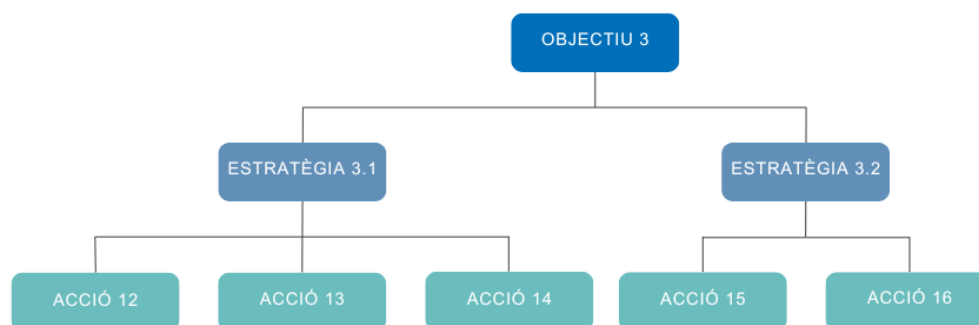


Figura 13. Organigrama del tercer objectiu del pla de comunicació interna ideal i de les estratègies i accions que en deriven.

Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA 3.1

Promoure la interacció informal entre departaments i treballadors.

ACCIÓ 12

Títol: Creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments.

Descripció de l'acció: Creació d'una comissió voluntària i composta per treballadors de l'institut. L'objectiu principal és organitzar, coordinar i dinamitzar esdeveniments socials, lúdics i culturals, incloent-hi festes, tornejos i celebracions culturals, amb la finalitat d'impulsar la cohesió interna i la interacció entre els empleats.

La comissió estarà composta entre vuit i deu persones voluntàries com a màxim, assegurant una composició representativa de la diversitat de l'institut, amb representació de diferents àrees i diversitat pel que fa a la trajectòria professional,

procedència geogràfica i categoria laboral. La convocatòria per elegir als nous integrants s'obrirà en un formulari a Steeple.

S'establirà un sistema de rotació amb una periodicitat semestral, amb la finalitat d'afavorir a la participació i evitar la sobrecàrrega d'implicació. En cas d'alta demanda, es prioritzarà la inclusió de nous perfils que no hagin format part anteriorment.

Els voluntaris de la comissió seran qui planifiquin i executin les activitats, però la participació estarà oberta també a col·laboradors eventuais per accions específiques.

Per unir-se a la comissió s'haurà de mostrar interès i motivació per a fomentar un clima organitzacional positiu i la integració del personal. I tenir un compromís actiu amb la comissió.

La comunicació d'aquestes iniciatives es realitzarà prioritàriament a través de Steeple, i serà reforçat mitjançant l'ús de la intranet, les pantalles tàctils i correus puntuals.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Els esdeveniments de cohesió són molt generals i no satisfan els interessos individuals.

Situació actual: No hi ha un grup o espai creat per a promoure la col·laboració entre departaments. Les activitats de cohesió es duen a terme de forma molt puntual i no satisfan les necessitats i gustos de tots els treballadors, el que provoca que estiguin poc implicats en l'institut.

Justificació de l'acció: Amb aquesta acció es pretén incrementar la interacció entre departaments i millorar la comunicació informal. També es busca estimular la cohesió i enfortir el sentiment de pertinença. Tot això farà més fàcil la interacció entre els diversos perfils i millorarà el clima laboral general.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: La comissió no tindrà una estructura jeràrquica, per la qual cosa funcionarà de forma horitzontal i col·laborativa, establint un entorn on tots els membres contribueixen i col·laborin de manera igualitària, fomentant la cooperació i la presa de decisions col·lectives. La comissió estarà integrada entre vuit i deu persones voluntàries. La informació rellevant sobre convocatòries, reunions i programació de les activitats estarà centralitzada a la intranet. A més, s'enviaran de forma complementària avisos puntuals per correu electrònic. Les tres pantalles tàctils instal·lades i els espais de cartelleria interna, serviran per difondre activitats i convocatòries.

Implementació: Com a primer pas, es presentarà la proposta de la comissió en una de les reunions bidireccionals de comunicació interna (Acció 5). L'objectiu d'aquesta presentació és recollir valoracions i observacions per part de l'Equip de direcció dels caps de departament i dels Líders de Grup.

Un cop preparat i en funcionament, la iniciativa es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 8) davant d'una àmplia audiència. Durant la trobada, s'exposaran el funcionament i objectius de la comissió i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

Quan s'anunciï, es farà una publicació destacada a la intranet durant dues setmanes aproximadament (Acció 1). Aquesta anirà acompanyada d'un text explicatiu i d'un breu vídeo corporatiu (Acció 7) on apareixerà l'Equip de Comunicació Interna explicant la finalitat i les funcions principals de la comissió.

A més, es difondrà a través de Steeple cosa que permetrà als usuaris accedir-hi fàcilment i en tot moment. Així mateix, es projectarà en les pantalles tàctils de l'ICN2 i es penjaran bàners en els espais habilitats.

S'enviarà un correu electrònic on s'inclourà el vídeo i l'enllaç al formulari de *Microsoft Forms* en el que podran inscriure's com a candidats a voluntaris a la comissió.

Per a reforçar la comunicació, s'emetrà un segons avís a la intranet i s'enviarà un correu electrònic recordatori informant sobre el tancament de la convocatòria.

Si el nombre d'inscripcions supera el límit previst, l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Recursos Humans seleccionaran als candidats per ordre d'inscripció i en funció de la diversitat de perfils diversitat de perfils (departaments, nacionalitat, antiguitat, etc.). Aquests criteris es comunicaran durant la difusió.

Cada sis mesos, quan hi hagi una rotació dels integrants de la comissió, l'Equip de Comunicació Interna actuarà com acompanyant, guiant i ajudant al grup durant les seves primeres reunions de planificació.

També es crearà un canal específic a Steeple per aquesta comissió, que facilitarà la coordinació interna i la planificació d'activitats, per assegurar un funcionament òptim del grup.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Recursos Humans

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Aquestes activitats estaran autogestionades pels participants.

Durada aproximada o periodicitat: La comissió serà renovable cada sis mesos. Es demanarà que hi hagi un esdeveniment per trimestre, com a mínim.

Indicadors de seguiment (KPI): S'avaluarà el nombre total d'iniciatives proposades i executades per la comissió de festes, activitats i esdeveniments. D'aquesta forma, es podrà veure l'eficàcia d'aquesta comissió.

Després de cada esdeveniment organitzat per la comissió, s'enviarà als participants una microenquesta de satisfacció (Acció 10). L'objectiu és conèixer la percepció dels participants sobre l'esdeveniment realitzat, així com recopilar les seves impressions. També s'avaluarà si els treballadors que han participat consideren que aquests espais afavoreixen la cohesió i la comunicació entre departaments. D'aquesta manera, es podran identificar les debilitats i les fortaleeses d'aquesta comissió i introduir millores o canvis en la planificació.

ACCIÓ 13

Títol: Torneig de ping-pong

Descripció de l'acció: Planificació d'un torneig amistós i informal de ping-pong entre el personal de l'institut.

S'aprofitaran les taules de ping-pong ja existents a les instal·lacions de l'institut, optimitzant els recursos.

Es tracta d'una iniciativa de baix esforç, l'objectiu del qual és facilitar la interacció entre els treballadors de les diferents àrees de l'institut, fomentar les relacions personals i estimular les connexions transversals sota un ambient relaxat.

Es realitzarà a l'ICN2 i es podrà participar de forma individual o en parella. Els tornejos tindran lloc en períodes de baixa càrrega laboral per no interferir amb el treball diari.

La comissió de festes (Acció 12) s'encarregarà d'organitzar aquest tipus d'accions en el futur, però aquest torneig actuarà com a acció inicial de cohesió que l'Equip de Comunicació Interna implementarà de forma immediata, abans de la formació oficial de la comissió d'esdeveniments. És per això que es presenta com una acció immediata i de ràpida implementació a curt termini.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: No s'organitzen activitats informals ni lúdiques. A més, s'observa una falta de connexió i relació entre els diferents departaments i una reticència a adoptar noves formes de col·laboració en l'entorn laboral.

Justificació de l'acció: És una activitat senzilla, accessible i de baix cost, que afavoreix la interacció i la cooperació informal entre empleats de diferents àrees, fomentant així la creació de llaços entre ells i promovent un ambient de treball més col·laboratiu. A més, esdevé una oportunitat per entaular noves relacions, conversar,

conèixer-se, interactuar i compartir experiències en un ambient diferent i relaxat. No requereix una planificació complexa, ni recursos externs ni temps de desplaçament.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: El format serà d'una lliga interna o un petit torneig eliminatori, segons el nombre de participants, i s'adaptarà en funció del nombre total de participants.

Implementació: Hi haurà diverses fases per a la implementació d'aquesta acció.

Primer, es farà una preparació prèvia en la qual es revisarà l'estat actual de les taules de ping-pong. Si és necessari, es comprarà el material que es necessiti i també es dissenyarà un bàner informatiu per anunciar el torneig.

El següent pas serà fer la convocatòria i difusió del torneig. El torneig serà anunciat mitjançant un breu correu electrònic institucional. Aquest inclourà el bàner promocional, i l'enllaç al formulari d'inscripció. La difusió de la convocatòria també es farà a través de la intranet, on s'inclourà un contingut més detallat que el del correu electrònic. També es projectarà en les pantalles tàctils ubicades en llocs estratègics de l'institut. Per últim, s'exposarà en format visual en les àrees destinades a la cartelleria interna.

Les inscripcions es gestionaran a través d'un formulari de Steeple. En aquest s'oferiran ambdues modalitats d'inscripció (individual i per parelles). En aquest formulari es recolliran dades com el nom complet, el departament al qual pertanyen, la franja horària preferent i el tipus d'inscripció seleccionada (individual o per parelles).

El format del torneig, sigui de tipus lliga o eliminatòria, es definirà en funció del nombre total d'inscrits. S'establirà un reglament bàsic que contindrà les normes de participació, les quals seran clares i consensuades. Així mateix, a la intranet es publicarà un calendari adaptat a les disponibilitats horàries dels participants, que permetrà al personal seguir el desenvolupament i resultats del torneig. La inauguració del torneig consistirà en un partit informal que marcarà l'inici de l'activitat. Al llarg del torneig, s'aniran publicant fotografies a la intranet. L'Equip de Comunicació Interna en supervisarà puntualment el desenvolupament. Quan la

comissió de festes (acció 12) entri en funcionament, assumirà aquesta tasca conjuntament amb l'Equip de Comunicació Interna. Un cop finalitzat el torneig, hi haurà una entrega de diplomes simbòlica i es lliurarà un petit obsequi (per exemple, una capsa de bombons), que anirà a càrrec del pressupost de l'Equip de Comunicació Interna.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna. En un futur, juntament amb la comissió de festes, esdeveniments i activitats.

Idiomaes: Català, anglès i castellà

Pressupost:

Taula 9. Pressupost desglossat de l'acció 13 del pla ideal (Font: elaboració pròpia).

Concepte	Detall	Cost estimat
Pack de 4 pales de ping-pong	2 packs de 2 pales i pilotes (Decathlon)	2 x 9,90 € = 19,8 €
Caixa per guardar el material	1 unitat (Amazon)	7,99 €
Capsa de bombons "Caja Roja" (198 g, 21)	4 unitats (Nestlé)	4 x 6,95 = 27,8 €
Cost total		55,59 €

Durada aproximada o periodicitat: El torneig es realitzarà semestralment i si el nombre d'inscrits ho permet i té molt d'èxit es plantejarà fer-ho trimestralment.

Indicadors de seguiment (KPI): Es farà un recompte dels treballadors inscrits per participar en el torneig i dels assistents presencials durant el desenvolupament d'aquest. Amb aquesta informació, es podrà avaluar el nivell d'interès i compromís dels empleats. L'objectiu és que l'assistència sigui la més elevada possible.

A través d'una microenquesta de satisfacció (Acció 10), es recollirà la percepció dels empleats. Aquesta microenquesta servirà per conèixer si l'activitat ha agradat i si ha afavorit la interacció entre companys de diferents àrees. S'avaluarà si aquesta acció contribueix a enfortir la motivació, la cohesió, així com si genera un ambient favorable dins de l'organització.

ACCIÓ 14

Títol: Vídeos de presentació dels departaments i grups d'investigació

Descripció de l'acció: Es desenvoluparan una sèrie de vídeos breus en els quals cada departament i grup d'investigació es presentaran davant de tota la comunitat de l'institut. L'objectiu és visibilitzar el treball de tots els empleats i facilitar el coneixement mutu.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: Actualment, molts empleats desconeixen qui forma part d'altres departaments o grups- No hi ha cap espai on aquests equips puguin presentar-se de manera directa.

Justificació de l'acció: Per tal de fomentar la cultura de la col·laboració entre departaments i àrees, és imprescindible que els treballadors es coneguin entre si, entenguin els rols i les responsabilitats dels altres equips i tinguin accés a informació clara i propera. Aquesta acció ajudarà a humanitzar l'organització i a visibilitzar a tots els treballadors. A més, s'alinea amb l'estratègia institucional de crear una identitat compartida.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Vídeos breus, d'entre dos i tres minuts, en el que els departaments i grups de recerca es presentaran i explicaran de manera sintètica les seves funcions.

Implementació: En primer lloc, l'Equip de Comunicació Interna serà el primer a realitzar el vídeo, i a la vegada servirà com a mostra per als altres departaments. La iniciativa es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 6). Durant la trobada, s'exposarà la idea de l'acció, es mostrarà el vídeo de presentació de l'Equip de Comunicació Interna, s'explicarà com s'efectuaran i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

Un cop els treballadors tinguin coneixement d'aquests vídeos, es realitzarà un document d'Excel amb possibles dates i hores per fer les gravacions, i cada equip i departament n'haurà de triar una. Simultàniament, se'ls enviarà a través del correu electrònic, aquest document d'Excel, juntament amb un dossier informatiu de l'acció, el que inclourà un guió estàndard per a mantenir una coherència en tots els vídeos.

A mesura que es vagin tenint dates confirmades, s'aniran fent les gravacions dels vídeos i s'aniran editant. Els vídeos es gravaran en l'espai habitual de treball de cada equip per aportar realisme i proximitat.

Els vídeos es publicaran en una secció fixa a la intranet.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna.

Idiomes: Català, anglès i castellà

Pressupost: No requereix cap pressupost.

Durada aproximada o periodicitat: Publicació de tots els vídeos durant el segon semestre del 2026.

Indicadors de seguiment (KPI): Els vídeos s'analitzaran mitjançant les mètriques de Steeple, cosa que permetrà conèixer el nivell real d'interès de la plantilla i la seva implicació amb el contingut.

A l'enquesta anual de clima i satisfacció, es preguntarà als treballadors si coneixen millor a la resta de la plantilla de l'ICN2 a través d'aquests vídeos.

ESTRATÈGIA 3.2

Fomentar la creació d'espais de comunicació informal digital que afavoreixi el coneixement mutu i la col·laboració transversal entre els empleats de l'institut.

ACCIÓ 15

Títol: *Newsletter* feta per i per a estudiants

Descripció de l'acció: Creació d'una *newsletter* interna digital, redactada i gestionada per estudiants, doctorands i personal en formació de l'ICN2. Aquest canal servirà com a espai d'expressió, intercanvi d'idees i visibilitat per aquest col·lectiu, promovent una comunicació horitzontal pròpia i dirigida als seus interessos. La *newsletter* es publicarà mensualment i es farà arribar a través del correu corporatiu.

La *newsletter* estarà composta per un màxim de sis persones, assegurant així una composició representativa de la diversitat de l'institut, amb presència de les diferents àrees i de la varietat de perfils. El contingut se centrarà en experiències, recomanacions, projectes, èxits, activitats, recursos útils i curiositats de cada àmbit, entre altres aspectes rellevants. El to serà informal, proper i creatiu, aquest canal busca connectar aquest col·lectiu i fer que participi en la vida comunicativa del centre. S'implementarà un sistema de rotació amb una periodicitat trimestral per a fomentar la participació i evitar la sobrecàrrega d'implicació. En cas d'alta demanda, es donarà prioritat a la inclusió de nous perfils que no hagin format part anteriorment. La *newsletter* serà redactada i dissenyada pels voluntaris, tot i que la participació estarà oberta també a col·laboradors eventuais per a accions específiques.

Per a formar part de l'equip de redacció de la *newsletter*, serà necessari que els candidats mostrin interès i motivació per a contribuir a un ambient que fomenti la col·laboració i comprometre's activament amb aquesta. Per a subscriure's a la *newsletter*, serà necessari ser membre del col·lectiu esmentat.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: Aquest col·lectiu no compta amb el seu propi canal, el que provoca que, a vegades, passin desapercebuts i no estableixen interacció amb altres departaments o grups de recerca.

Justificació de l'acció: Es donarà visibilitat al col·lectiu i es facilitarà la creació de vincles entre persones en situacions similars, el que fomentarà el suport i la interacció mútua. També es promourà la participació activa i l'intercanvi de coneixements entre diferents grups.

Públic destinatari: Estudiants, doctorands, interns, i tècnics en formació.

Format: Aquesta *newsletter* es publicarà mensualment, tot i que si hi ha contingut prou per fer-ho amb més freqüència, es publicarà cada dues setmanes. El disseny serà senzill, atractiu i visual, amb seccions fixes i d'altres variables. Es farà servir MailerLite, eina que s'usa per a la *newsletter* actual de l'institut.

Implementació: Com a primer pas, l'Equip de Comunicació Interna convocarà als estudiants, doctorands, interns i tècnics en formació a una reunió a la *Seminar Room*, on se'ls proposarà aquesta iniciativa. Durant la trobada, s'exposarà el funcionament i objectius de la *newsletter* i s'atendran possibles dubtes que puguin sorgir, també se sol·licitarà la seva opinió per a millorar els aspectes que es considerin necessaris.

Quan s'anuncii, es farà una publicació destacada a la intranet durant dues setmanes aproximadament. Aquesta anirà acompanyada d'un text explicatiu. A més, es difondrà a través de Steeple i serà accessible en tot moment, el que permetrà als usuaris accedir-hi ràpidament. Així mateix, es projectarà en les pantalles tàctils de l'ICN2, i en els espais físics destinats a la cartelleria interna.

S'enviarà un correu electrònic que inclourà l'enllaç al formulari de *Steeple* en el que podran inscriure's com a candidats per a l'edició de la *newsletter*.

Per a reforçar la comunicació, s'emetrà un segons avís a la intranet i s'enviarà un correu electrònic recordatori informant sobre el tancament de la convocatòria.

Si el nombre d'inscripcions supera el límit previst, l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Recursos Humans seleccionaran als candidats per ordre d'inscripció i en funció de la diversitat de perfils (departaments, nacionalitat, etc.). Aquests criteris es comunicaran durant la difusió.

Quan estigui tot llest i el primer número d'aquesta *newsletter* estigui redactat, s'enviarà com a prova pilot a alguns subscriptors d'aquesta *newsletter*. Després, es recopilarà el *feedback* dels lectors.

L'Equip de Comunicació Interna actuarà com acompanyant, guiant i ajudant.

També es crearà un canal específic a Steeple per aquest col·lectiu, que facilitarà la coordinació interna i la planificació, per assegurar un funcionament òptim del grup.

Emissors responsables: Equip editorial de la *newsletter* i suport de l'Equip de Comunicació Interna.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No tindrà cap cost

Durada aproximada o periodicitat: *newsletter* mensual, en cas de molt contingut i disponibilitat de temps, cada dues setmanes. L'equip editorial es renovarà trimestralment.

Indicadors de seguiment (KPI): Es comptabilitzaran totes les edicions produïdes i compartides de manera trimestral, ja que serà quan hi hagi canvis en l'equip redactor. Això permetrà mesurar la continuïtat de l'acció, així com el grau de compromís del grup implicat.

Per altra banda, s'enviaran microenquestes dirigides específicament aquest col·lectiu en què se'ls preguntarà si consideren que la *newsletter* útil i motivadora per a la seva experiència a l'institut i s'avaluarà el seu contingut. Això permetrà ajustar la *newsletter* a les necessitats i als gustos dels destinataris i detectar oportunitats per a reforçar la integració del col·lectiu.

ACCIÓ 16

Títol: El Racó de les recomanacions

Descripció de l'acció: Creació d'un espai fix i visible a Steeple, on qualsevol treballador de l'institut podrà compartir de forma informal les seves recomanacions culturals o d'oci (llibres, pel·lícules, sèries, restaurants, activitats, etc.).

Aquest espai afavorirà l'intercanvi horitzontal i la creació de vincles entre empleats que normalment no interactuen entre si.

L'objectiu és generar cohesió entre els treballadors de manera informal fomentant el coneixement i interessos personals.

Aquesta acció no requereix compromís ni presencialitat, ni d'una participació constant, sinó que s'adapta al perfil dels treballadors, ja que es tracta d'un espai voluntari d'accés lliure, on cada empleat pot decidir si vol participar, compartir una recomanació, o simplement consultar aquest racó quan vulgui. No requereix compromís ni d'una implicació activa, per la qual cosa no interfereix en la càrrega laboral ni suposa una obligació afegida. La participació és espontània i flexible.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: Les interaccions horitzontals entre departaments o grups d'investigació són escasses i les activitats de cohesió són molt generals i poc alineades amb els interessos personals.

Justificació de l'acció: Aquesta acció afavoreix la connexió entre aquells empleats que no comparteixen espai físic ni projectes, però que podrien descobrir interessos comuns. A més, fomentarà un major sentiment de pertinença.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Aquesta secció serà fixa a Steeple i tindrà el nom de: El racó de les recomanacions. Es podrà pujar una recomanació en format text i es podrà acompanyar d'una imatge o vídeo.

Implementació: En primer lloc, es crearà aquesta nova secció a la intranet, amb un disseny atractiu, visual i fàcil d'utilitzar. S'inclourà una breu descripció del funcionament de la secció i les normes bàsiques (to respectuós, sense *spam*, evitar contingut delicat, etc.).

Quan ja estigui “el racó de les recomanacions” creat, es posarà en marxa l'acció i es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 8). Durant la trobada, s'exposarà el funcionament i objectius d'aquesta acció i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

A continuació, se seguirà amb la campanya de llançament, la qual consistirà en una publicació destacada a la intranet durant aproximadament dues setmanes. Aquesta publicació consistirà en un bàner, un text explicatiu i un breu vídeo (Acció 7) que elaborarà l'Equip de Comunicació Interna. En aquest s'explicarà de manera sintètica què és aquesta nova secció, com funciona i quines són les seves regles. A més, es difondrà a través de Steeple i es podrà accedir en tot moment. Així mateix, el vídeo es projectarà en les pantalles tàctils de l'ICN2. També s'exhibirà el bàner en els espais físics destinats a la cartelleria interna.

S'enviarà un correu electrònic que inclourà una breu explicació, el baner i el vídeo explicatiu.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i ajut inicial del Departament d'IT, per a configurar l'espai a Steeple.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No tindrà cap cost

Durada aproximada o periodicitat: Es tracta d'un espai permanent a la intranet i que es posarà en marxa poc després d'implementar-se Steeple.

Indicadors de seguiment (KPI):

El volum total de recomanacions compartides pel personal en aquesta secció es mesurarà amb una freqüència trimestral a través de les mètriques de Steeple.

I a l'enquesta de clima anual (Acció 11), s'inclouran preguntes relacionades amb la influència positiva d'aquest tipus d'iniciatives en la cultura organitzativa. Així doncs, serà possible mesurar si aquesta acció fomenta a la connexió i la col·laboració entre els empleats, el treball en equip, i el desenvolupament del sentiment de pertinença.

6.1.1. Pressupost

Com s'ha esmentat amb anterioritat, aquest pla ideal s'ha desenvolupat sense restriccions econòmiques. Contempla la inversió d'una eina digital específica que permetrà optimitzar la comunicació descendent, ascendent i horitzontal, centralitzant tota la informació rellevant en un únic espai accessible per a tots els treballadors. Aquesta eina esdevé un element estructural clau del sistema de comunicació interna, a partir de la que deriven moltes de les accions proposades. Així mateix, el pla també preveu la instal·lació de tres pantalles digitals, tàctils i interactives. El cost total estimat per aquest pla idea ascendeix als 31.063,59 € en un període de dos anys.

A continuació, es recullen les diferents partides del pressupost del pla ideal:

ACCIÓ 1	29.808 €
Llicència mensual de la plataforma Steeple	19,3 €
Nombre de treballadors	414
Cost mensual	1.242
Cost anual	14.904
Cost acumulat en dos anys	29.808 €
ACCIÓ 2	1.200 €
Cost per pantalla	400 €
Nombre total de pantalles	3
ACCIÓ 13	55,59 €
Paquet de 4 pales i 2 pilotes de ping-pong (Decathlon)	19,80 €
Capsa transparent per guardar el material (Amazon)	7,99 €
Capsa de bombons “Caja Roja” (198 g, 21 unitats)	27,8 €
TOTAL INVERSIÓ	31.063,59 €

6.1.2. Calendarització

Com s'ha esmentat anteriorment, el present pla de comunicació interna per a l'ICN2 té una durada prevista de dos anys, des del gener del 2026 fins al desembre del 2027. Per tal de garantir una implementació eficaç i ordenada, s'ha elaborat una calendrització que distribueix les accions proposades pel pla ideal i pel pla real al llarg d'aquest període, tenint en compte el seu grau de prioritat.

Cal destacar que una de les accions claus, creació d'un equip de comunicació interna, s'haurà de dur a terme abans d'iniciar d'aquest pla. Aquesta acció és imprescindible per a coordinar, preparar i supervisar la resta d'iniciatives. Per aquest motiu, es proposa la seva execució durant el segon semestre d'aquest any 2025, de manera que l'equip pugui estar operatiu a partir del gener del 2026 i garantir una posada en marxa efectiva del pla en els períodes establerts.

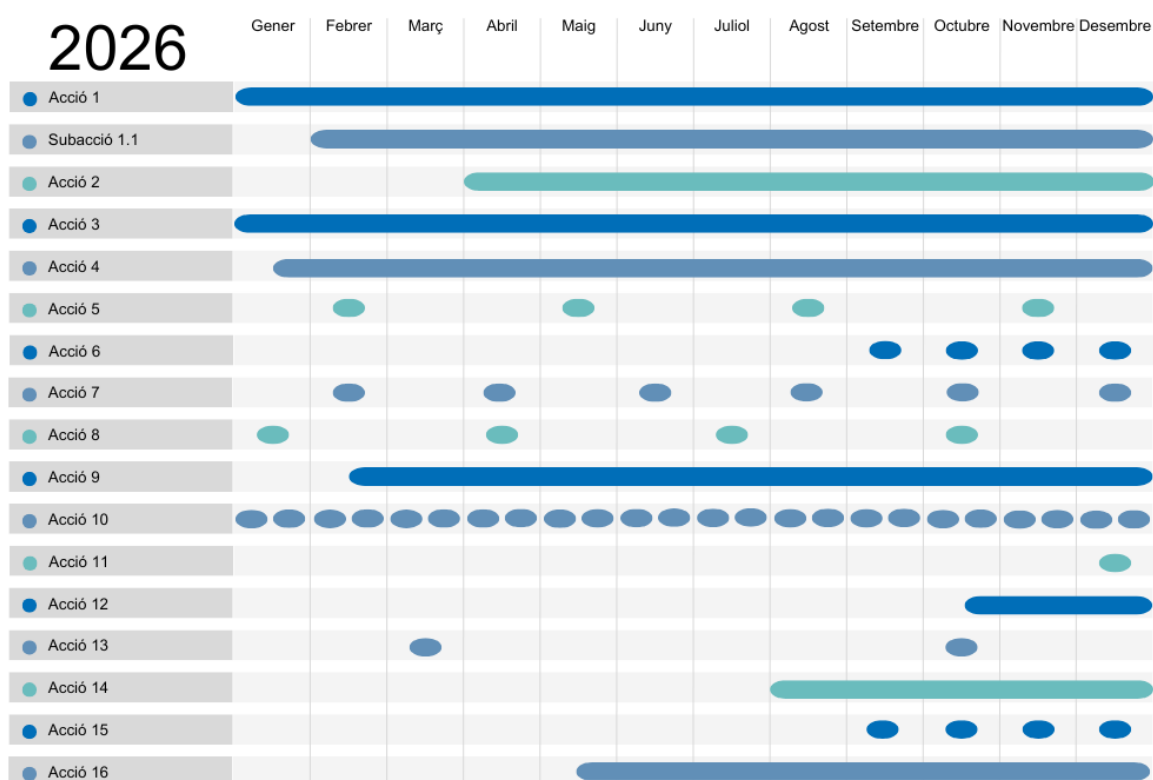


Figura 14. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna ideal per l'any 2026.

Font: elaboració pròpia

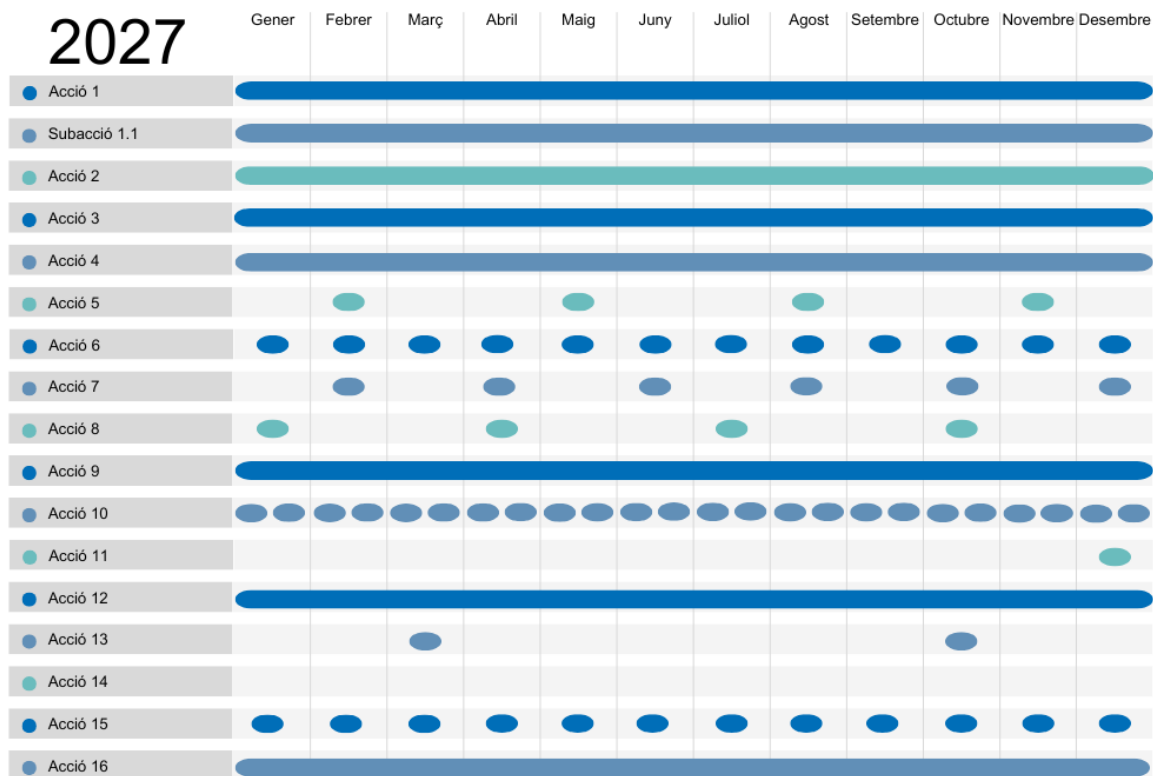


Figura 15. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna ideal per l'any 2027.

Font: elaboració pròpia

6.2. Pla de comunicació interna real

Aquest pla d'acció s'ha elaborat tenint en compte el pressupost disponible per a l'institut, que ascendeix a 12.000 €, distribuït en dos anys (6.000 € anuals). Aquesta limitació econòmica ha condicionat la selecció, priorització i disseny de les accions incloses, orientant-les cap a propostes viables i amb un impacte en la millora de la comunicació interna, però sense requerir grans inversions ni recursos addicionals.

A diferència del pla ideal, en aquest escenari no es contempla la implementació de noves plataformes externes, i s'ha optat per optimitzar els recursos ja disponibles de l'institut. Així mateix, aquest pla permet desenvolupar un model realista i adaptat a les característiques de l'institut, on l'eficiència de recursos és un valor clau. S'han prioritzat aquelles iniciatives que permeten abordar les principals debilitats detectades en l'auditoria sense que suposin una càrrega econòmica.

Totes les accions, exceptuant una, estan dissenyades per a ser executades sense cap inversió econòmica, però amb el compromís actiu del personal de l'ICN2. Així tot, es deixa oberta la possibilitat que, en futures fases, certes accions puguin professionalitzar-se si es disposa d'una ampliació pressupostària.

En resum, aquest pla demostra que, tot i disposar de recursos limitats, és possible impulsar millores rellevants i realistes en els fluxos de comunicació interna de l'institut, fomentant una cultura comunicativa descendent, ascendent i horitzontal.

Aquest pla es divideix en tres objectius, cadascun dels quals aborda un tipus específic de comunicació interna: descendent, ascendent i horitzontal. A partir d'aquests objectius, s'han desenvolupat un total de nou estratègies, de les quals deriven catorze accions.

Per a facilitar la comprensió de l'estructura del pla, s'inclourà un gràfic cada cop que es presenti cada objectiu. En aquest gràfic es mostrarà l'objectiu que s'està tractant, les estratègies que deriven d'aquest i les accions corresponents.

OBJECTIU 1

Millorar la comunicació descendent de l'ICN2 per a garantir que el 100% dels empleats rebin la informació institucional i estratègica de manera clara, comprensible i puntual, i augmentar la participació activa de l'Equip directiu en la comunicació interna en un pla de dos anys.

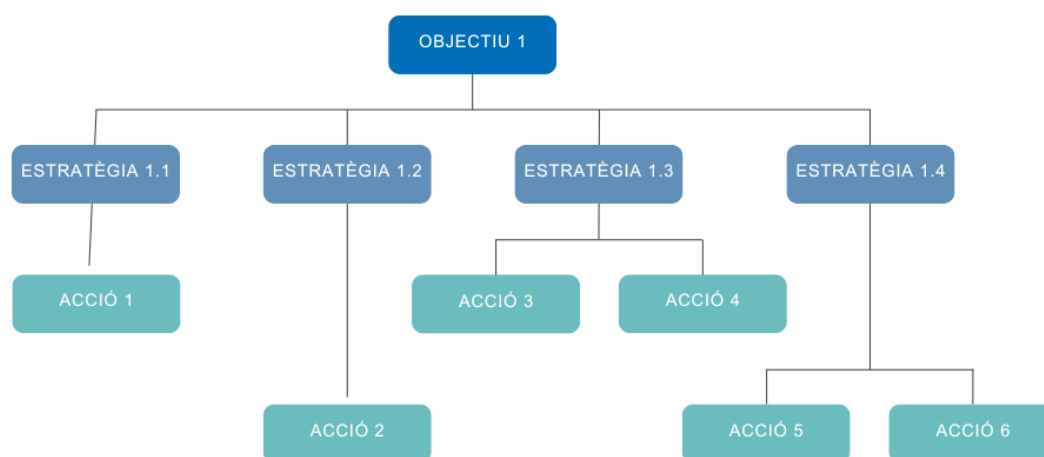


Figura 16. Organigrama del primer objectiu del pla de comunicació interna real i de les estratègies i accions que en deriven.

Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA 1.1

Consolidar els fluxos de comunicació interna en una única eina digital.

ACCIÓ 1

Títol: Millora de la intranet de l'ICN2

Descripció de l'acció: Millorar i optimitzar la plataforma actual de comunicació interna per a convertir-la en un canal centralitzat, visual i accessible per a tota la comunitat interna de l'ICN2. Aquesta eina permetrà centralitzar de la informació institucional rellevant. La seva implementació contemplarà la creació de seccions específiques per a cada departament i grup d'investigació, així com la incorporació

d'una galeria de fotografies institucionals. Així mateix, s'habilitarà un apartat de notícies internes per a difondre novetats rellevants per als treballadors, com la posada en marxa de la nova bústia de suggeriments (Acció 7), el racó de les recomanacions (Acció 14) o qualsevol altra novetat o canvi intern significatiu. S'incorporarà una secció específica amb un calendari actualitzat de les pròximes reunions i activitats internes de l'institut, com ara notificant el pròxim *Town Hall Meeting* (Acció 6) o el torneig de ping-pong (Acció 11), amb l'objectiu de facilitar la participació del personal i millorar la planificació col·lectiva.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Intranet infrautilitzada com a canal de comunicació interna, ja que no es consulta diàriament, no és col·laborativa ni interactiva i la informació no està ben organitzada.

Situació actual: La intranet actual de l'institut no és gaire intuïtiva, amb un contingut poc visual i molt baixa participació del personal. Totes les comunicacions, siguin més importants o no, es comuniquen a través del correu electrònic, el que genera saturació i pèrdua dels missatges rellevants. No existeix cap espai digital únic i ben estructurat, on la informació estigui actualitzada i sigui fàcil de trobar.

Justificació de l'acció: Es pretén centralitzar la comunicació descendent institucional en una única plataforma accessible i visual. La nova intranet reduirà la sobrecàrrega de correus electrònics, garantint, així doncs, la recepció de la informació rellevant. A més, també facilitarà l'accés als documents i la informació útil en qualsevol moment.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut

Format: Plataforma digital en línia (versió web).

Implementació: La implementació es durà a terme progressivament i de manera estructurada.

En primer lloc, el departament d'IT serà l'encarregat de configurar i millorar de manera tècnica la intranet. Es duran a terme proves tècniques internes per assegurar que funciona correctament abans de fer qualsevol comunicació als treballadors. Simultàniament, es definiran els permisos i accessos a la plataforma. També s'identificaran als equips emissors que tindran accés per publicar a la intranet: Equip de Comunicació Interna, Departament de Recursos Humans, Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*; Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat i equip de direcció. I es durà a terme una breu sessió formativa per als responsables de publicar continguts a la intranet de cada departament.

Un cop estigui la intranet configurada, se seleccionarà un grup reduït i representatiu de treballadors i treballadores de diferents departaments, grups de recerca i nivells jeràrquics perquè provin durant una setmana la intranet. L'objectiu d'aquesta fase serà detectar errors, comprovar la usabilitat real i recollir impressions dels usuaris per a introduir millores abans del llançament de la intranet.

Un cop estigui implementat amb les millores pertinents, s'anunciarà oficialment el llançament de la nova intranet durant el dinar de Nadal de l'any 2025, aprofitant que és l'únic esdeveniment, per ara, amb una alta assistència dels treballadors. Addicionalment, es notificarà a través del correu electrònic corporatiu i les pantalles informatives. Aquesta comunicació tindrà un to positiu, despreocupat.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna, Departament de Recursos Humans, departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*; Àrea de Salut, Seguretat i Sostenibilitat i equip de direcció i suport tècnic del departament d'IT.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: El cost de la millora de la nova intranet no tindrà cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: El procés d'implementació de la intranet s'estima entre 3 i 4 mesos: Duració de tres mesos. Consistirà en la coordinació inicial, reunions amb IT, revisió tècnica, configuració i disseny de l'espai. Duració d'un mes. Integració dels continguts bàsics, prova pilot amb un grup reduït de

treballadors, recollida de *feedback* i implementació d'aquest. Duració d'un o dos mesos. Formació interna, comunicació als treballadors del llançament de la intranet.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà el temps mitjà de navegació per sessió. Aquest indicador permetrà mesurar el temps que els usuaris estan actius navegant per la intranet. Un temps elevat indicarà que el contingut és interessant, rellevant i útil per als treballadors.

A través del *Click Through Rate (CTR)*, s'obtindran els percentatges de clics que reben les publicacions en dividir el nombre total de clics pel nombre total de visualitzacions i multiplicar el resultat per 100. Ens indicarà el nombre total de persones que mostren un interès real en els continguts que es publiquen.

A l'enquesta de clima anual (Acció 11), s'inclourà una secció específica sobre la percepció i utilitat de la intranet, per valorar si ha millorat la comunicació interna i l'accessibilitat a la informació.

ESTRATÈGIA 1.2

Institucionalitzar la gestió estratègica de la comunicació interna mitjançant la creació d'un equip específic per assegurar la coherència, l'eficiència i qualitat informativa dels missatges.

ACCIÓ 2

Títol: Creació d'un Equip de Comunicació Interna

Descripció de l'acció: Es crearà un equip específic encarregat de la comunicació interna de l'ICN2. Aquest equip tindrà la missió de coordinar, dissenyar i supervisar tots els fluxos de comunicació del centre, fomentar en els treballadors els valors, la identitat corporativa i el sentiment de pertinença. A més, també establirà els protocols de comunicació, vetllarà per la coherència i la claredat dels missatges i col·laborarà amb altres departaments per garantir una transmissió efectiva, eficient i

alineada amb l'estratègia institucional. Aquest equip serà el responsable directe de coordinar l'ús de la intranet, garantint que els continguts s'adaptin als diferents públics interns. Els principals objectius d'aquest equip serà: informar, implicar i escoltar als treballadors.

Debilitat a la qual respon l'acció: L'ICN2 no disposa d'un departament específic ni de personal dedicat únicament a la comunicació interna, el que dificulta la planificació, coordinació i execució estratègica. Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual.

Situació actual: No existeix un Equip de Comunicació Interna a l'institut. Les accions comunicatives internes estan disperses entre diversos departaments, el principal el de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising, Health & Safety*, o el Departament de IT, entre d'altres. No sempre estan coordinats ni segueixen la mateixa estructura, el que genera sobrecàrrega de correus electrònics i pèrdua de la informació.

Justificació de l'acció: Amb aquesta acció s'aconseguirà professionalitzar la gestió de la comunicació interna de l'ICN2 i centralitzar i coordinar els missatges institucionals. Aquest equip serà clau per difondre informació de valor de manera clara i accessible, implicar a les persones en la vida de l'institut, així com incrementar la inclusió i la integració dels treballadors. També contribuirà a alinear la plantilla amb els objectius estratègics de l'ICN2 i a millorar el benestar laboral. Evitarà bloquejos informatius entre àrees i garantirà que la informació arribi a temps.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Equip de treball formalitzat i estructurat amb funcions i responsabilitats assignades.

Implementació: Es definirà el perfil i les funcions de l'Equip de Comunicació Interna. Se seleccionaran a dos membres per aquest departament, que podran ser treballadors dins del Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, tot i que s'avaluarà la possibilitat d'incorporar un nou perfil especialitzat en comunicació

interna i, si és viable pressupostàriament, es farà una proposta de contractació externa.

Aquest equip es formalitzarà en el Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*, tot i que treballarà de forma transversal i coordinada amb el Departament de Recursos Humans.

Establir tan aviat com es pugui l'Equip de Comunicació Interna serà fonamental per a coordinar adequadament les accions previstes.

Emissors responsables: Direcció, Departament de Comunicació, Màrqueting i *Fundraising* i Departament de Recursos Humans.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Aquesta acció no implica cap cost, ja que la contractació d'aquesta nova persona, serà assumida per un altre departament.

Durada aproximada o periodicitat: Ús continuat

Indicadors de seguiment (KPI): Durant tot l'any s'efectuarà un seguiment del volum d'accions comunicatives implementades i coordinades per l'Equip de Comunicació Interna. Aquest registre permetrà valorar la productivitat de l'equip i la diversitat d'iniciatives realitzades.

Per a mesurar el nivell de satisfacció dels treballadors amb les accions de l'Equip de Comunicació Interna es realitzarà amb una enquesta de clima anual (Acció 11). En aquesta, s'inclouran preguntes per conèixer la percepció que té el personal de l'institut sobre les accions efectuades. Els resultats de l'enquesta permetran identificar fortaleeses i àrees de millora de l'equip, amb la finalitat d'ajustar l'enfocament de treball segons les necessitats reals del personal.

ESTRATÈGIA 1.3

Potenciar les competències comunicatives dels caps de departament i *Group Leaders* com a elements estratègics en el model de comunicació en cascada.

ACCIÓ 3

Títol: Reunions bidireccionals de comunicació interna

Descripció de l'acció: Reunions trimestrals en què es fomenta el diàleg entre l'Equip de Comunicació Interna, els caps de departament, els Líders de Grup juntament amb l'equip de direcció. Aquestes reunions són bidireccionals i suposen una oportunitat perquè es formulin preguntes i s'aclareixin dubtes sobre el funcionament de l'institut, els projectes, les novetats estratègiques, els plans de futur i altres aspectes rellevants.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. La informació a vegades arriba tard, el que genera confusió i redueix l'eficàcia i eficiència de la comunicació interna. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut.

Situació actual: No hi ha constància de l'existència de reunions d'aquest tipus actualment. La transmissió de la informació entre els empleats no es produeix de manera uniforme ni a temps real, el que pot desencadenar en la desinformació.

Justificació de l'acció: La implementació d'aquesta acció garantirà que els caps de departament i Líders de Grup estiguin degudament informats sobre les novetats, assegurant així que cada departament estigui alineat amb els objectius i estratègies de l'institut. Tanmateix, serà d'utilitat per a la recopilació de *feedback* i propostes per part dels empleats, facilitant així l'adopció de decisions més informades i inclusives per part de la Comunicació interna.

Públic destinatari: Caps de departaments i Líders de Grup.

Format: Presencial i si es cal en línia.

Implementació: Aquestes reunions es duran a terme de forma presencial, tot i que, a vegades, si algun membre no hi pot assistir, es farà en línia a través de la plataforma *Teams*. La comunicació d'aquestes reunions es durà a terme per correu electrònic. En última instància, s'elaborarà un calendari que inclourà les quatre reunions anuals programades, amb el propòsit que els caps de departament i els Líders de Grup puguin gestionar la seva agenda per assistir al màxim de les reunions.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Aquestes reunions no implicaran cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: Trimestral, 4 cops l'any.

Indicadors de seguiment (KPI): Per garantir-ne l'efectivitat, es calcularà el percentatge de participació respecte al total de persones convocades a cada reunió. Les dades extretes permetran detectar si existeixen perfils o departaments amb baixa implicació, el que podria indicar desinterès per aquestes reunions.

Un cop finalitzada cada reunió, s'enviarà als assistents una microenquesta de satisfacció (Acció 10) per a conèixer el seu grau de satisfacció amb la reunió celebrada. Les respostes permetran avaluar si el format i el contingut d'aquestes reunions estan aconseguint els objectius de transparència i proximitat.

ACCIÓ 4

Títol: Vídeos formatius en habilitats de comunicació per als caps de departaments i per als *Groups Leaders*.

Descripció de l'acció: Creació i difusió de vídeos breus i pràctics dirigits als caps de departament i Líders de Grup per a millorar la comunicació descendent i la gestió d'equips. L'objectiu d'aquests materials audiovisuals informatius és que els caps de

departament i els Líders de Grup desenvolupin i millorin les seves habilitats comunicatives i aprenguin a transmetre missatges importants i a gestionar de manera efectiva i adequada la informació. Aquestes formacions tractaran temes com per exemple: com estructurar un missatge, com redactar correus eficaços i clars, quin llenguatge utilitzar per motivar i transmetre seguretat, com proporciona *feedback* constructiu, entre altres temes rellevants.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut.

Situació actual: No existeixen programes de formació específics per als caps de departament ni per als Líders de Grup, el que porta que cadascú gestioni la comunicació amb els seus equips segons les seves pròpies estratègies.

Justificació de l'acció: Es millorarà la comunicació en cascada per a garantir que la informació arribi a temps i de manera adequada.

Públic destinatari: Caps de departaments, Líders de Grup i responsables d'equip.

Format: Vídeos breus d'una durada d'entre dos i cinc minuts, pràctics, directes i elaborats internament. Es penjaran en una secció específica de la intranet a la qual només podran accedir els caps de departament, els Líders de Grup i els responsables d'equips.

Implementació: En primer lloc, l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising* elaboraran un pla de continguts amb els temes claus a tractar.

Un cop planificats els continguts, es durà a terme la gravació i edició dels sis primers vídeos, que es produiran en horitzontal i vertical, assegurant la seva adaptabilitat en diferents dispositius (ordinadors i telèfons mòbils). La veu en off es gravarà en català, anglès i castellà per a garantir una millor comprensió i retenció dels conceptes clau. Posteriorment, recollit el *feedback* i amb la finalitat d'introduir

milliores i detectar noves temàtiques d'interès formatiu, es gravaran els següents sis vídeos, seguint un procés seqüencial al llarg del període estimat.

Cada vídeo es difondrà juntament amb un missatge explicatiu sobre el seu contingut a la intranet.

Aquesta nova secció es donarà a conèixer al públic destinatari a través d'una de les reunions bidireccionals de comunicació interna.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No requereix contractació de noves eines.

Durada aproximada o periodicitat: Es publicaran els vídeos mensualment, durant un període de dos anys.

Indicadors de seguiment (KPI): Amb les mètriques que ofereix Steeple, es calcularà la taxa de visualització dels vídeos formatius per part del públic objectiu. Un resultat òptim serà un mínim del 80% de visionat per part dels caps de departament, *Group Leaders* i responsables d'equip.

Els sis primers continguts audiovisuals s'avaluaran a través de microenquestes de satisfacció (Acció 10), que es durà a terme semestralment. Es considerarà un indicador positiu, si almenys el 70% dels enquestats consideren que els vídeos són útils per a la seva comunicació diària amb els seus equips.

ESTRATÈGIA 1.4

Impulsar la comunicació directa i bidireccional entre l'alta direcció i els treballadors.

ACCIÓ 5

Títol: Vídeos corporatius per part de l'alta direcció, caps de departament i Líders de Grup.

Descripció de l'acció: Es realitzaran vídeos corporatius amb la participació de Direcció, els caps de departament i Líders de Grup. A través d'aquests, es podrà arribar a tots els públics de l'institut i transmetre missatges claus a tots els empleats, per exemple les novetats internes, els objectius de l'institut, o els valors, entre d'altres. Aquest format serà proper, breu i visual.

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut. Els valors de l'institut no estan prou interioritzats ni comunicats de manera efectiva a tots els treballadors de l'ICN2, fet que dificulta l'alineació amb la cultura organitzacional.

Situació actual: La informació arriba per correu electrònic, i això la fa més distant. Hi ha mancança de connexió entre els líders i els públics interns. Direcció es percep a vegades com a llunyana i distant.

Justificació de l'acció: S'establirà una visió compartida entre els empleats i es reforçarà el sentiment de pertinença de l'institut. També es millorarà la comunicació descendent i la percepció de transparència de l'ICN2 a la vegada que s'humanitza a la direcció i als altres líders. Els vídeos es realitzaran amb un format atractiu i que captin l'atenció.

Públic destinatari: Tots els públics interns de l'organització.

Format: Vídeos breus, d'una durada d'entre dos i quatre minuts màxims. Transmetran missatges claus i estructurats. Estaran subtitulats en català, anglès i castellà. Es penjaran a la intranet. Els tres primers vídeos confirmats seran: millora de la bústia de suggeriments (Acció 7), creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments (Acció 10) i el racó de les recomanacions (Acció 14).

Implementació: Els responsables de comunicació interna, juntament amb l'Equip Directiu i a vegades els altres departaments que hi participin en el vídeo, prepararan els guions amb els missatges que es volen transmetre als públics interns. A més, l'Equip de Comunicació Interna, també s'encarregarà de dur a terme l'execució dels vídeos i l'edició d'aquest. Els tres primers vídeos confirmats seran: millora de la bústia de suggeriments (Acció 7), creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments (Acció 10) i el racó de les recomanacions (Acció 14). Es gravaran i publicaran coincidint amb la posada en marxa de cada acció. Aquests vídeos es difondran a través de la intranet, i a vegades, acompanyaran als correus electrònics.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna, Equip de Direcció, i en ocasions, altres departaments implicats.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: És producció interna, per la qual cosa no suposarà cap despesa.

Durada aproximada o periodicitat: Cada 2 o 3 mesos i segons la necessitat, es publicarà un vídeo

Indicadors de seguiment (KPI): Quan es realitzi l'enquesta de clima anual (Acció 9) a finals d'any, s'inclourà una secció específica per avaluar si els empleats consideren que coneixen millor la filosofia, els valors i la cultura de l'institut gràcies als materials audiovisuals que s'ha difós durant l'any. Amb els resultats, es podrà avaluar l'eficàcia d'aquestes peces audiovisuals.

ACCIÓ 6

Títol: *Town Hall Meeting*

Descripció de l'acció: Es tracta de reunions informals trimestrals entre la direcció i els treballadors de l'institut. És una de les formes més efectives de compartir actualitzacions de l'organització i promoure el diàleg entre la direcció i els empleats. Serà un espai en què la direcció explicarà les novetats i els objectius als empleats, que podran fer preguntes i propostes a l'equip directiu. Tindrà un format obert, en el

que hi podrà participar tothom. L'objectiu d'aquestes reunions és garantir que els treballadors tinguin veu i que les seves opinions, inquietuds, i demandes siguin escoltades.

En el primer Town Hall Meeting, previst per al primer semestre del 2026, es presentarà la nova bústia de suggeriments (Acció 7), destacant la seva funcionalitat i els canvis realitzats per a millorar-la. Durant el segon Town Hall Meeting, que se celebrarà en el segon trimestre de l'any 2026, un dels punts clau serà la proposta de creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments (Acció 10).

Debilitat a la qual respon l'acció: Escassetat de fluxos d'informació descendents, el que provoca que alguns equips o grups de recerca no rebin informació important de manera clara i puntual. Manca de cultura de comunicació en cascada, el que dificulta que els missatges estratègics arribin correctament a tots els nivells de l'institut.

Situació actual: La comunicació entre la direcció i els treballadors es dona únicament a través del correu electrònic, el que impossibilita l'establiment d'un espai de diàleg. L'únic esdeveniment en què la direcció informa sobre els objectius i els resultats de l'any és al dinar de Nadal.

Justificació de l'acció: Fer més proper a l'equip directiu amb els treballadors i millorar la comunicació entre ambdues parts, fomentant així un ambient de treball més col·laboratiu i eficient. Així doncs, els empleats tindran la sensació que la direcció és més propera i que poden plantejar els seus dubtes i propostes.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: El *Town Hall Meeting* tindrà un format híbrid. La reunió es realitzarà a la *Seminar Room*, que compta amb un sistema de gravació de vídeo, i això permet la realització de l'activitat en format audiovisual si així es requereix. En primer lloc, la direcció explicarà els avenços, objectius i d'altres informacions importants, i a continuació hi haurà un torn de preguntes. Hi haurà la possibilitat d'enviar preguntes de forma anònima prèviament, i en cas que sigui moltes, se seleccionaran les més importants i es respondran a la reunió.

Implementació: Les reunions tindran una periodicitat trimestral. Prèviament, es planificarà els temes clau a tractar i Direcció s'encarregarà de fer una presentació estructurada. L'Equip de Comunicació Interna i el de manteniment coordinaran la logística de la Seminar Room, garantint que les condicions tècniques i materials estiguin correctament disposades per a celebrar la trobada.

La convocatòria es difondrà a través de la intranet i del correu electrònic. Es farà un breu resum dels temes que es tractaran, s'inclourà un enllaç d'inscripció que permetrà portar un control d'assistència i també s'ajuntarà l'enllaç d'accés a la reunió virtual a través de Microsoft Teams. A més, tant a les pantalles corporatives com en les àrees destinades a la cartelleria interna, es penjarà un bàner informant sobre el pròxim *Town Hall Meeting*.

Finalitzada la sessió, es pujaran les fotos realitzades durant el *Town Hall Meeting* a la intranet. També s'enviarà una microenquesta de satisfacció (Acció 8) per a recollir l'opinió dels empleats. A més, es compartirà l'enllaç de la gravació de la reunió, que quedarà arxivat en una secció específica de la intranet. D'aquesta manera, el contingut tractat estarà disponible per a consulta en qualsevol moment.

Emissors responsables: Equip directiu. Coordinació de l'Equip de Comunicació Interna.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Organització interna, per cosa que no suposarà cap cost addicional.

Durada aproximada o periodicitat: Trimestral. Durada d'una hora i mitja aproximadament.

Indicadors de seguiment (KPI): Es registrarà el nombre total d'assistents a cada *Town Hall Meeting*, tant en format presencial com en línia. Aquest indicador permetrà identificar el grau d'implicació de l'equip amb aquestes trobades, i simultàniament, detectar possibles barreres d'assistència (com horaris, formats, falta d'interès, desinformació, etc.).

En finalitzar les trobades, s'enviarà als assistents una microenquesta de satisfacció (Acció 10) per a recollir la seva percepció sobre la utilitat del *Town Hall Meeting*. En aquesta, es preguntarà si consideren que la informació és clara, rellevant i comprensible, si el format ha afavorit la participació i si creuen que aquestes trobades són d'ajut per estar al corrent de les novetats de l'institut.

OBJECTIU 2

Incrementar la participació activa dels treballadors en un 60% i fomentar la millora contínua a través de canals ascendents interactius i accessibles en un període de 12 mesos.

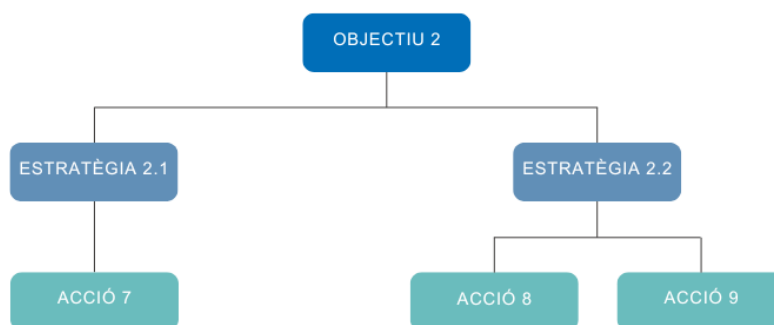


Figura 17. Organigrama del segon objectiu del pla de comunicació interna real i de les estratègies i accions que en deriven.

Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA 2.1

Creació d'un espai accessible i efectiu perquè tots els treballadors puguin compartir idees, propostes, inquietuds i suggeriments amb garantia d'un *feedback* estructurat.

ACCIÓ 7

Títol: Millora de la bústia de suggeriments

Descripció de l'acció: Aquesta acció consisteix a redissenyar la bústia de suggeriment per a fer-la més interactiva, clara, que sigui fàcil d'usar i que proporcioni *feedback*. Aquesta bústia serà accessible des de la intranet i permetrà que tots els treballadors de l'institut puguin enviar propostes, inquietuds, idees o queixes. Així mateix, s'establirà un mecanisme clar de recepció, gestió i resposta per part del Departament de Recursos Humans, que serà qui la gestioni. Quan s'envii quelcom a la bústia de suggeriment, es podrà fer de manera anònima o amb el nom del treballador. S'establirà un període màxim per a proporcionar una resposta, i es crearà un *dashboard* mensual que s'enviarà a través del correu electrònic i on apareixerà el nombre de suggeriments rebuts i que mostrarà l'estat d'aquests, és a dir, si estan rebuts, en procés o resols.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar *feedback* de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar *feedback* i comentaris. Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.

Situació actual: Existeix una bústia de suggeriments, però no es promociona, i està en desús, ja que pocs treballadors en tenen constància d'on trobar-la i com enviar les seves queixes, propostes, etc. No hi ha un sistema clar de resposta ni de garantia de seguiment, el que provoca a què no s'usi, ja que no hi veuen la seva utilitat.

Justificació de l'acció: Hi ha la necessitat de canals de comunicació accedents que siguin clars i efectius perquè es puguin escoltar les inquietuds dels treballadors. Amb aquesta acció s'enfortirà la confiança amb els empleats i es fomentarà la implicació dels empleats en la millora contínua de l'ICN2.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'ICN2.

Format: Eina accessible des de la intranet.

Implementació: El Departament d'IT, amb l'ajut de l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Recursos Humans, crearan aquest canal a la intranet. L'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Recursos Humans s'encarregaran d'efectuar protocol intern de gestió de les respostes.

Quan el formulari i el protocol intern de gestió de les respostes estiguin revisats i validats, es posarà en marxa l'acció i es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 6). Durant la trobada, s'exposarà el funcionament i els objectius de la bústia de suggeriments i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

Quan s'anunciï, s'enviarà un correu electrònic que inclourà un contingut estructurat i visualment atractiu. Aquest anirà acompanyat d'un text explicatiu i d'un breu vídeo corporatiu (Acció 5) amb un format visual, dinàmic i proper on aparegui el Departament de Recursos Humans explicant la finalitat i les funcions principals de la bústia de suggeriments. Es projectarà en les pantalles corporatives de l'institut i es dissenyarà un cartell que s'exhibirà en els espais físics destinats a la cartelleria interna.

Trimestralment, s'enviarà un correu electrònic als empleats recordant-los aquesta eina i convidant-los a utilitzar-la. També s'acompanyarà del *dashboard* efectuat mensualment.

Emissors responsables: Principalment el Departament de Recursos Humans. L'Equip de Comunicació Interna s'encarregarà del disseny, de la difusió i del seguiment, juntament amb el Departament de Recursos Humans. Altres departaments estaran implicats, segons el contingut que contingui cada suggeriment.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No suposa cap despesa addicional.

Durada aproximada o periodicitat: La implementació inicial tindrà una durada d'un mes aproximadament. Un cop posada en marxa, tindrà un ús continuat.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà el nombre total de suggeriments enviats pel personal de l'institut a la bústia de suggeriments de forma mensual. Aquest indicador permetrà mesurar el grau de participació i l'ús d'aquest canal de comunicació. A més, en realitzar-se mensualment, els canvis podran ser percebuts i associats a esdeveniments que hagin ocorregut durant aquest període de temps.

Anualment, es farà un recompte dels suggeriments rebuts que han donat a lloc a accions o millores internes. Això permetrà avaluar la capacitat de resposta de l'institut.

ESTRATÈGIA 2.2

Incorporació de mecanismes estructurats per tal de regular, recollir i garantir *feedback*.

ACCIÓ 8

Títol: Microenquestes de satisfacció

Descripció de l'acció: Es faran breus enquestes de caràcter anònim i accessibles des de la intranet per valorar la satisfacció del personal amb l'objectiu d'obtenir dades sobre la percepció del personal respecte a temes específics de l'institut. A més, es realitzaran també per mesurar la satisfacció d'esdeveniments com el dinar de Nadal, les activitats de *Team Building* o l'*Open House Day*, així com altres esdeveniments.

Els departaments podran sol·licitar la realització d'una enquesta sobre temes relacionats amb el seu departament.

L'Equip de Comunicació Interna juntament amb el Departament de Recursos Humans, s'encarregarà d'analitzar les respostes i de traslladar els resultats als departaments corresponents. Quan es detectin tendències o queixes recurrents, es duran a terme mesures de millora concretes i es comunicaran als treballadors

després de la seva implementació, per tal de reforçar la idea que la seva opinió té un impacte directe.

Gràcies a aquesta acció, es podrà fer un seguiment periòdic del clima laboral i de la satisfacció dels empleats.

Aquestes micronenquestes de satisfacció actuaran també com a eines d'avaluació transversal i permetran mesurar l'impacte de diverses accions del pla d'acció. S'aplicaran de forma puntual després de la implementació o execució d'accions específiques amb l'objectiu d'avaluar la seva utilitat, eficàcia i satisfacció general. Entre les accions a les quals es vinculen aquestes microenquestes es troben: Reunions bidireccionals de comunicació interna (Acció 3); Vídeos formatius en habilitats de comunicació per als caps de departaments i per als *Groups Leaders* (Acció 4); *Town Hall Meeting* (Acció 6); Creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments (Acció 10) i Torneig de ping-pong (Acció 11). Aquestes enquestes permetran obtenir informació rellevant i fomentar una millora contínua basada en l'experiència real dels empleats de l'institut.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar *feedback* de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar *feedback* i comentaris. Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.

Situació actual: No existeixen eines àgils per a recollir *feedback* ràpid sobre accions internes, ni canals per a conèixer l'opinió dels empleats sobre processos diaris o dels esdeveniments.

Justificació de l'acció: Es podrà detectar de forma àgil i continua els punts dèbils i els punts de millora de diferents aspectes de l'institut. A més, es fomentarà la cultura de l'escolta activa i s'incentivarà als treballadors a donar la seva opinió, perquè veuran que les seves opinions serveixen per a millorar.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Enquestes breus, específiques i anònimes, accessibles des de la intranet i a través d'un formulari de Microsoft Forms.

Implementació: S'elaborarà un calendari i un llistat d'enquestes per temàtiques i després es crearan i dissenyaran aquestes enquestes.

D'acord amb el calendari, s'aniran anunciant a la intranet així com en les pantalles corporatives. També s'enviarà un correu electrònic cada cop que hi hagi una nova enquesta. S'establirà un període de temps per a respondre-les i un cop acabat, es tancarà i s'analitzaran els resultats. Els resultats es comunicaran als departaments implicats i s'anunciaran les millores que s'implementaran.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Recursos Humans, juntament amb altres departaments si és necessari.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No implica cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: Enquestes bimensuals, segons la planificació.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà la taxa de participació dels empleats que responen a cada microenquesta de satisfacció, respecte al nombre total de destinataris. Aquest indicador permetrà valorar el grau d'implicació del personal en la millora contínua i la consolidació d'una cultura de *feedback*.

Es farà un seguiment de les accions o ajustos interns que s'hagin dut a terme com a resposta directa als resultats de les microenquestes. Això permetrà mesurar l'impacte real d'aquestes eines en els processos de comunicació interna i fomentar una cultura de *feedback*.

ACCIÓ 9

Títol: Enquesta de clima i de satisfacció interna anual

Descripció de l'acció: Constituirà en una enquesta de clima i de satisfacció interna anual dirigida a tots els treballadors de l'ICN2. Serà elaborada i posada en marxa per l'Equip de Comunicació Interna en col·laboració amb el Departament de Recursos Humans i amb l'aportació d'altres departaments si s'escau.

Es durà a terme una campanya per a promoure la màxima participació.

Les respostes seran anònimes, el que garantirà una sinceritat en la resposta. Un cop completades i recopilades les dades, es farà una anàlisi exhaustiva para a extreure conclusions.

Aquesta enquesta anual també servirà com a instrument d'avaluació de diverses accions recollides en aquest pla d'acció real. S'inclouran blocs amb preguntes específiques que permetran valorar l'impacte i la percepció del personal a iniciatives concretes com: la intranet (Acció 1); l'Equip de Comunicació Interna (Acció 2); els vídeos corporatius de l'alta direcció, caps de departament i *Grup Leaders* (Acció 5); Vídeos de presentació dels departaments i grups d'investigació (Acció 12) i, per últim, "El racó de les recomanacions" (Acció 14). D'aquesta manera, es garantirà una perspectiva completa i global del sistema de comunicació interna, afavorint el seguiment estratègic i la millora contínua.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'una estructura clau per a compartir opinions, propostes o per proporcionar *feedback* de manera efectiva, el que desincentiva la participació dels treballadors per proporcionar *feedback* i comentaris.

Manca d'un canal de comunicació interna estructurat i accessible que sigui innovador i interactiu.

Situació actual: No es realitzen enquestes de clima ni de satisfacció. Pel que les opinions i percepcions dels treballadors s'obtenen de forma informal, eventual o a través de l'intercanvi d'opinions.

Justificació de l'acció: Es detectaran les necessitats, malestars o les àrees de millora segons la perspectiva dels empleats, contribuint així a realitzar una comunicació interna més col·laborativa, on cada treballador pugui expressar la seva opinió i ser escoltat. D'aquesta manera, es prendran mesures reals i mesurables basades en la informació recollida. Això també fomentarà el sentiment de pertinença en percebre que les opinions tenen conseqüències reals i es passa a l'acció.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Enquesta estructurada, completa i anònima, accessible des de la intranet i a través d'un formulari de Microsoft Forms.

Implementació: L'Equip de Comunicació Interna, juntament amb el Departament de Recursos Humans i l'equip directiu, crearan el qüestionari.

Amb motiu del llançament oficial de l'enquesta, es realitzarà una campanya de comunicació interna per incentivar als treballadors a què la responguin. L'enquesta es col·locarà a la intranet i es promocionarà a través de la mateixa, les pantalles corporatives, el correu electrònic i als espais físics destinats a la cartelleria interna.

L'enquesta estarà oberta durant un període de dues setmanes. Un cop vençut el termini, es procedirà a l'anàlisi de les dades i es compartiran amb els caps de departament, amb els que s'acordaran les estratègies i accions que s'hagin d'implementar.

Quan s'hagi recopilat la informació, es compti amb totes les dades i es tingui el pla d'acció es presentaran els resultats en un dels *Town Hall Meeting* juntament amb les propostes de millora.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Recursos Humans.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No implica cap cost.

Durada aproximada o periodicitat: L'enquesta es durà a terme un cop l'any. En cas que resulti eficaç i si hi hagués la necessitat de realitzar-la amb més freqüència, es podria dur a terme semestralment.

Tenint en compte que s'ha d'efectuar l'enquesta, la corresponent campanya i que hi ha un termini de dues setmanes per a respondre-la, així com un període posterior per a l'anàlisi de dades i l'elaboració del pla d'acció, el procés complet podria durar uns tres mesos aproximadament.

Indicadors de seguiment (KPI): Es calcularà el percentatge d'empleats que responen l'enquesta anual, l'objectiu mínim serà del 80%.

OBJECTIU 3

Fomentar la col·laboració, el flux d'informació i l'intercanvi de coneixement entre departaments, grups d'investigació i serveis de suport al llarg dels dos anys d'implementació de pla, amb una participació d'almenys el 70% del personal.

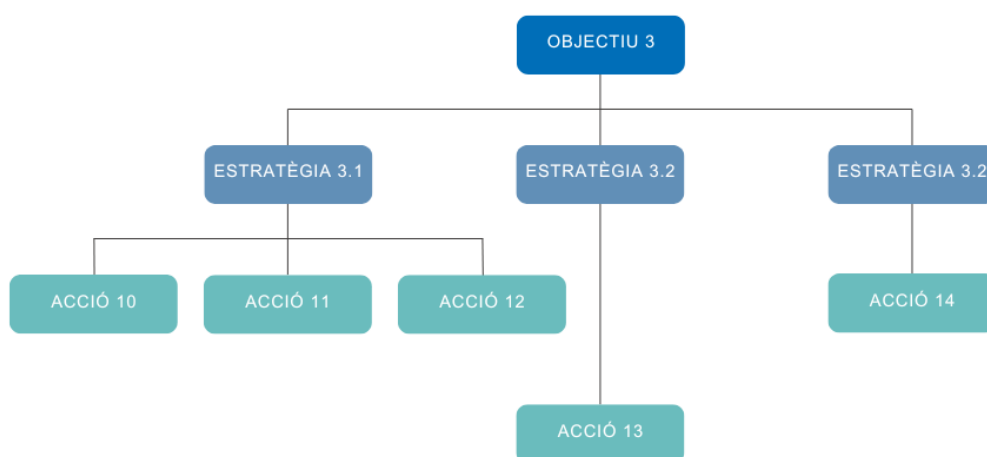


Figura 18. Organigrama del tercer objectiu del pla de comunicació interna real i de les estratègies i accions que en deriven.

Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA 3.1

Promoure la interacció informal entre departaments i treballadors.

ACCIÓ 10

Títol: Creació d'una comissió de festes, activitats i esdeveniments.

Descripció de l'acció: Creació d'una comissió voluntària i composta per treballadors de l'institut. L'objectiu principal és organitzar, coordinar i dinamitzar esdeveniments socials, lúdics i culturals, incloent-hi festes, tornejos i celebracions culturals, amb la finalitat d'impulsar la cohesió interna i la interacció entre els empleats.

La comissió estarà composta entre vuit i deu persones voluntàries com a màxim, assegurant una composició representativa de la diversitat de l'institut, amb representació de diferents àrees i diversitat pel que fa a la trajectòria professional, procedència geogràfica i categoria laboral. La convocatòria per elegir als nous integrants s'obrirà en un formulari a la intranet i s'enviarà també per correu electrònic.

S'establirà un sistema de rotació amb una periodicitat semestral, amb la finalitat d'afavorir a la participació i evitar la sobrecàrrega d'implicació. En cas d'alta demanda, es prioritzarà la inclusió de nous perfils que no hagin format part anteriorment.

Els voluntaris de la comissió seran qui planifiquin i executin les activitats, però la participació estarà oberta també a col·laboradors eventuais per accions específiques.

Per unir-se a la comissió s'haurà de mostrar interès i motivació per a fomentar un clima organitzacional positiu i la integració del personal. I tenir un compromís actiu amb la comissió.

La comunicació d'aquestes iniciatives es realitzarà mitjançant l'ús de la intranet, les pantalles corporatives el correu electrònic i la cartelleria interna.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Els esdeveniments de cohesió són molt generals i no satisfan els interessos individuals.

Situació actual: No hi ha un grup o espai creat per a promoure la col·laboració entre departaments. Les activitats de cohesió es duen a terme de forma molt puntual i no satisfan les necessitats i gustos de tots els treballadors, el que provoca que estiguin poc implicats en l'institut.

Justificació de l'acció: Amb aquesta acció es pretén incrementar la interacció entre departaments i millorar la comunicació informal. També es busca estimular la cohesió i enfortir el sentiment de pertinença. Tot això farà més fàcil la interacció entre els diversos perfils i millorarà el clima laboral general.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: La comissió no tindrà una estructura jeràrquica, i per això funcionarà de forma horitzontal i col·laborativa, on tots els membres contribueixen i col·laborin de manera igualitària, fomentant la cooperació i la presa de decisions col·lectives. La comissió estarà integrada entre vuit i deu persones voluntàries. La informació rellevant sobre convocatòries, reunions i programació de les activitats estarà centralitzada a la intranet. A més, s'enviaran de forma complementària avisos per correu electrònic. Les pantalles corporatives instal·lades i la cartelleria interna serviran per difondre activitats i convocatòries.

Implementació: Com a primer pas, es presentarà la proposta de la comissió en una de les reunions bidireccionals de comunicació interna (Acció 3). L'objectiu d'aquesta presentació és recollir valoracions i observacions per part de l'Equip de direcció, dels caps de departament i dels Líders de Grup.

Un cop preparat i en funcionament, la iniciativa es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 6). Durant la trobada, s'exposaran el funcionament i objectius de la comissió i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

Quan s'anunciï, es farà una publicació destacada a la intranet durant dues setmanes aproximadament (Acció 1). Aquesta anirà acompanyada d'un text explicatiu i d'un breu vídeo corporatiu (Acció 5), on apareixerà l'Equip de Comunicació Interna explicant la finalitat i les funcions principals de la comissió.

El vídeo es difondrà a través de la intranet, la qual cosa permetrà als usuaris accedir-hi fàcilment i en tot moment. Així mateix, es projectarà en les pantalles corporatives de l'ICN2. També es dissenyaran bàners per penjar-los en els espais habilitats.

S'enviarà un correu electrònic on s'inclourà vídeo i l'enllaç al formulari de *Microsoft Forms* en el que podran inscriure's com a candidats a voluntaris a la comissió.

Per a reforçar la comunicació, s'emetrà un segons avís a la intranet i s'enviarà un correu electrònic recordatori informant sobre el tancament de la convocatòria.

Si el nombre d'inscripcions supera el límit previst, l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Recursos Humans seleccionaran als candidats per ordre d'inscripció i en funció de la diversitat de perfils (departaments, nacionalitat, antiguitat, etc.). Aquests criteris es comunicaran durant la difusió.

Cada sis mesos, quan hi hagi una rotació dels integrants de la comissió, l'Equip de Comunicació Interna actuarà com acompanyant, guiant i ajudant al grup durant les seves primeres reunions de planificació.

També es crearà un canal específic a *Microsoft Teams* per aquesta comissió, que facilitarà la coordinació interna i la planificació d'activitats, per assegurar un funcionament òptim del grup.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i Departament de Recursos Humans.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: Aquestes activitats estaran autogestionades pels participants.

Durada aproximada o periodicitat: La comissió serà renovable cada sis mesos. Es demanarà que hi hagi un esdeveniment per trimestre, com a mínim.

Indicadors de seguiment (KPI): S'avaluarà el nombre total d'iniciatives proposades i executades per la comissió de festes, activitats i esdeveniments. D'aquesta forma, es podrà veure l'eficàcia d'aquesta comissió.

Després de cada esdeveniment organitzat per la comissió, s'enviarà als participants una microenquesta de satisfacció (Acció 8). L'objectiu és conèixer la percepció dels participants sobre l'esdeveniment realitzat, així com recopilar les seves impressions. També s'avaluarà si els treballadors que han participat consideren que aquests espais afavoreixen la cohesió i la comunicació entre departaments. D'aquesta manera, es podran identificar les debilitats i les fortaleeses d'aquesta comissió i introduir millores o canvis en la planificació.

ACCIÓ 11

Títol: Torneig de ping-pong

Descripció de l'acció: Planificació d'un torneig amistós i informal de ping-pong entre el personal de l'institut.

S'aprofitaran les taules de ping-pong ja existents a les instal·lacions de l'institut, optimitzant els recursos.

Es tracta d'una iniciativa de baix esforç, l'objectiu del qual és facilitar la interacció entre els treballadors de les diferents àrees de l'institut, fomentar les relacions personals i estimular les connexions transversals sota un ambient relaxat.

Es realitzarà a l'ICN2 i es podrà participar de forma individual o en parella. Els tornejos tindran lloc en períodes de baixa càrrega laboral per no interferir amb el treball diari.

La comissió de festes s'encarregarà d'organitzar aquest tipus d'accions en el futur, però aquest torneig actuarà com a acció inicial de cohesió que l'Equip de Comunicació Interna implementarà de forma immediata, abans de la formació oficial de la comissió d'esdeveniments. És per això que es presenta com una acció immediata i de ràpida implementació a curt termini.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: No s'organitzen activitats informals ni lúdiques. A més, s'observa una falta de connexió i relació entre els diferents departaments i una reticència a adoptar noves formes de col·laboració en l'entorn laboral.

Justificació de l'acció: És una activitat senzilla, accessible i de baix cost, que afavoreix la interacció i la cooperació informal entre empleats de diferents àrees, fomentant així la creació de llaços entre ells i promovent un ambient de treball més col·laboratiu. A més, esdevé una oportunitat per entaular noves relacions, conversar, conèixer-se, interactuar i compartir experiències en un ambient diferent i relaxat. No requereix una planificació complexa, ni recursos externs ni temps de desplaçament.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: El format serà d'una lliga interna o un petit torneig eliminatori, segons el nombre de participants, i s'adaptarà en funció del nombre total de participants.

Implementació: Hi haurà diverses fases per a la implementació d'aquesta acció.

Primer, es farà una preparació prèvia en la qual es revisarà l'estat actual de les taules de ping-pong. Si és necessari, es comprarà el material que es necessiti i també es dissenyarà un bàner informatiu per anunciar el torneig.

El següent pas serà fer la convocatòria i difusió del torneig. El torneig serà anunciat mitjançant un breu correu electrònic institucional. Aquests inclourà el bàner promocional, i l'enllaç al formulari d'inscripció a *Microsoft Forms*. La difusió de la convocatòria també es farà a través de la intranet, on s'inclourà un contingut més

detallat que el del correu electrònic. També es projectarà en les pantalles corporatives de l'institut i als espais habilitats per a la cartelleria interna.

Les inscripcions es gestionaran a través d'un formulari digital de *Microsoft Forms*. En aquest s'oferiran ambdues modalitats d'inscripció (individual i per parelles). En aquest formulari es recolliran dades com el nom complet, el departament al qual pertanyen, la franja horària preferent i el tipus d'inscripció seleccionada (individual o per parelles).

El format del torneig, sigui de tipus lliga o eliminatòria, es definirà en funció del nombre total d'inscrits. S'establirà un reglament bàsic que contindrà les normes de participació, les quals seran clares i consensuades. Així mateix, a la intranet es publicarà un calendari adaptat a les disponibilitats horàries dels participants, que permetrà al personal seguir el desenvolupament i resultats del torneig. La inauguració del torneig consistirà en un partit informal que marcarà l'inici de l'activitat. Al llarg del torneig, s'aniran publicant fotografies a la intranet. L'Equip de Comunicació Interna en supervisarà puntualment el desenvolupament. Quan la comissió de festes (Acció 10) entri en funcionament, assumirà aquesta tasca conjuntament amb l'Equip de Comunicació Interna. Un cop finalitzat el torneig, hi haurà una entrega de diplomes simbòlica i es lliurarà un petit obsequi (per exemple, una capsa de bombons), que anirà a càrrec del pressupost de comunicació interna.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna. En un futur, juntament amb la comissió de festes, esdeveniments i activitats.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost:

Taula 10. Pressupost desglossat de l'acció 11 del pla real (Font: elaboració pròpia).

Concepte	Detall	Cost estimat
Pack de 4 pales de ping-pong	2 packs de 2 pales i pilotes (Decathlon)	2 x 9,90 € = 19,8 €
Caixa per guardar el material	1 unitat (Amazon)	7,99 €
Capsa de bombons "Caja Roja" (198 g, 21)	4 unitats (Nestlé)	4 x 6,95 = 27,8 €
Cost total		55,59 €

Durada aproximada o periodicitat: El torneig es realitzarà semestralment i si el nombre d'inscrits ho permet i té molt d'èxit es plantejarà fer-ho trimestralment.

Indicadors de seguiment (KPI): Es farà un recompte dels treballadors inscrits per participar en el torneig i dels assistents presencials durant el desenvolupament d'aquest. Amb aquesta informació, es podrà avaluar el nivell d'interès i compromís dels empleats. L'objectiu és que l'assistència sigui tan elevada com sigui possible.

A través d'una microenquesta de satisfacció (Acció 8), es recollirà la percepció dels empleats. Aquesta microenquesta servirà per conèixer si l'activitat ha agradat i si ha afavorit la interacció entre companys de diferents àrees. S'avaluarà si aquesta acció contribueix a enfortir la motivació, la cohesió, així com si genera un ambient favorable dins de l'organització.

ACCIÓ 12

Títol: Vídeos de presentació dels departaments i grups d'investigació

Descripció de l'acció: Es desenvoluparan una sèrie de vídeos breus en els quals els departaments i grup d'investigació es presentaran davant de tota la comunitat de l'institut. L'objectiu és visibilitzar el treball de tots els empleats i facilitar el coneixement mutu.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: Actualment, molts empleats desconeixen qui forma part d'altres departaments o grups. No hi ha cap espai on aquests equips puguin presentar-se de manera directa.

Justificació de l'acció: Per tal de fomentar la cultura de la col·laboració entre departaments i àrees, és imprescindible que els treballadors es coneguin entre si, entenguin els rols i les responsabilitats dels altres equips i tinguin accés a informació clara i propera. Aquesta acció ajudarà a humanitzar l'organització i a visibilitzar a tots els treballadors. A més, s'alinea amb l'estratègia institucional de crear una identitat compartida.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Vídeos breus, d'entre dos i tres minuts, en el que els departaments i grups de recerca es presentaran i explicaran de manera sintètica les seves funcions.

Implementació: En primer lloc, l'Equip de Comunicació Interna serà el primer a realitzar el vídeo, i a la vegada servirà com a mostra per als altres departaments. La iniciativa es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 6). Durant la trobada, s'exposarà la idea de l'acció, es mostrarà el vídeo de presentació de l'Equip de Comunicació Interna, s'explicarà com s'efectuaran i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

Un cop els treballadors tinguin coneixement d'aquests vídeos, es realitzarà un document d'Excel amb possibles dates i hores per fer les gravacions, i cada equip i departament n'haurà de triar una. Simultàniament, se'ls enviarà a través del correu electrònic, aquest document d'Excel, juntament amb un dossier informatiu de l'acció, el que inclourà un guió estàndard per a mantenir una coherència en tots els vídeos.

A mesura que es vagin tenint dates confirmades, s'aniran fent les gravacions dels vídeos i s'aniran editant. Els vídeos es gravaran en l'espai habitual de treball de cada equip per aportar realisme i proximitat.

Els vídeos es publicaran en una secció fixa a la intranet.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No requereix cap pressupost.

Durada aproximada o periodicitat: Publicació de tots els vídeos durant el segon semestre del 2026.

Indicadors de seguiment (KPI):

A l'enquesta anual de clima i satisfacció, es preguntarà als treballadors si coneixen millor a la resta de la plantilla de l'ICN2 a través d'aquests vídeos.

ESTRATÈGIA 3.2

Fomentar la creació d'espais de comunicació informal digital que afavoreixi el coneixement mutu i la col·laboració transversal entre els empleats de l'institut.

ACCIÓ 13

Títol: Newsletter feta per i per a estudiants

Descripció de l'acció: Creació d'una *newsletter* interna digital, redactada i gestionada per estudiants, doctorands i personal en formació de l'ICN2. Aquest canal servirà com a espai d'expressió, intercanvi d'idees i visibilitat per aquest col·lectiu, promovent una comunicació horitzontal pròpia i dirigida als seus interessos. La *newsletter* es publicarà mensualment i es farà arribar a través del correu corporatiu.

La *newsletter* estarà composta per un màxim de sis persones, assegurant així una composició representativa de la diversitat de l'institut, amb presència de les diferents àrees i de la varietat de perfils. El contingut se centrarà en experiències, recomanacions, projectes, èxits, activitats, recursos útils i curiositats de cada àmbit, entre altres aspectes rellevants. El to serà informal, proper i creatiu, aquest canal busca connectar aquest col·lectiu i fer que participi en la vida comunicativa del centre. S'implementarà un sistema de rotació amb una periodicitat trimestral per a fomentar la participació i evitar la sobrecàrrega d'implicació. En cas d'alta demanda, es donarà prioritat a la inclusió de nous perfils que no hagin format part anteriorment. La *newsletter* serà redactada i dissenyada pels voluntaris, tot i que la participació estarà oberta també a col·laboradors eventuais per a accions específiques.

Per a formar part de l'equip de redacció de la *newsletter*, serà necessari que els candidats mostrin interès i motivació per a contribuir a un ambient que fomenti la col·laboració i comprometre's activament amb aquesta. Per a subscriure's a la *newsletter*, serà necessari ser membre del col·lectiu esmentat.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: Aquest col·lectiu no compta amb el seu propi canal, el que provoca que, a vegades, passin desapercebuts i no estableixen interacció amb altres departaments o grups de recerca.

Justificació de l'acció: Es donarà visibilitat al col·lectiu i es facilitarà la creació de vincles entre persones en situacions similars, el que fomentarà el suport i la interacció mútua. També es promourà la participació activa i l'intercanvi de coneixements entre diferents grups.

Públic destinatari: Estudiants, doctorands, interns, i tècnics en formació.

Format: Aquesta *newsletter* es publicarà mensualment. El disseny serà senzill, atractiu i visual, amb seccions fixes i d'altres variables. Es farà servir *MailerLite*, eina que s'usa per a la *newsletter* actual de l'institut.

Implementació: Com a primer pas, l'Equip de Comunicació Interna convocarà als estudiants, doctorands, interns i tècnics en formació a una reunió a la *Seminar Room*, on se'ls proposarà aquesta iniciativa. Durant la trobada, s'exposarà el funcionament i objectius de la *newsletter* i s'atendran possibles dubtes que puguin sorgir, també se sol·licitarà la seva opinió per a millorar els aspectes que es considerin necessaris.

Quan s'anuncii, es farà una publicació destacada a la intranet durant dues setmanes aproximadament. Aquesta anirà acompanyada d'un text explicatiu. Es difondrà a través del correu electrònic i de la intranet i serà accessible en tot moment, el que permetrà als usuaris accedir-hi ràpidament. Així mateix, es projectarà en les pantalles corporatives de l'ICN2, i en els espais físics destinats a la cartelleria interna.

En el correu electrònic que s'envii, s'inclourà l'enllaç al formulari de *Microsoft Forms* en el que podran inscriure's com a candidats per a l'edició de la *newsletter*.

Per a reforçar la comunicació, s'enviarà un correu electrònic recordatori informant sobre el tancament de la convocatòria.

Si el nombre d'inscripcions supera el límit previst, l'Equip de Comunicació Interna i el Departament de Recursos Humans seleccionaran als candidats per ordre d'inscripció i en funció de la diversitat de perfils (departaments, nacionalitat, etc.). Aquests criteris es comunicaran durant la difusió.

Quan estigui tot llest i el primer número d'aquesta *newsletter* estigui redactat, s'enviarà com a prova pilot a alguns subscriptors d'aquesta *newsletter*. Després, es recopilarà el *feedback* dels lectors.

L'Equip de Comunicació Interna actuarà com acompanyant, guiant i ajudant.

També es crearà un canal específic a *Microsoft Teams* per aquest col·lectiu, que facilitarà la coordinació interna i la planificació, per assegurar un funcionament òptim del grup.

Emissors responsables: Equip editorial de la *newsletter* i suport de l'Equip de Comunicació Interna.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No tindrà cap cost

Durada aproximada o periodicitat: *Newsletter* mensual, en cas de molt contingut i disponibilitat de temps, cada dues setmanes. L'equip editorial es renovarà trimestralment.

Indicadors de seguiment (KPI): Es comptabilitzaran totes les edicions produïdes i compartides de manera trimestral, ja que serà quan hi hagi canvis en l'equip redactor. Això permetrà mesurar la continuïtat de l'acció, així com el grau de compromís del grup implicat.

Per altra banda, s'enviaran microenquestes (Acció 8) dirigides específicament aquest col·lectiu en què se'ls preguntarà si consideren que la *newsleter* útil i motivadora per a la seva experiència a l'institut i s'avaluarà el seu contingut. Això permetrà ajustar la *newsletter* a les necessitats i als gustos dels destinataris i detectar oportunitats per a reforçar la integració del col·lectiu.

ESTRATÈGIA 3.3

Promoure un espai de comunicació informal digital que afavoreixi la participació i coneixement mutu entre els empleats de l'institut de manera lliure i espontània.

ACCIÓ 14

Títol: El Racó de les recomanacions

Descripció de l'acció: Creació d'un espai fix i visible a la intranet, on qualsevol treballador de l'institut podrà compartir de forma informal les seves recomanacions culturals o d'oci (llibres, pel·lícules, sèries, restaurants, activitats, etc.).

Aquest espai afavorirà l'intercanvi horitzontal i la creació de vincles entre empleats que normalment no interactuen entre si.

L'objectiu és generar cohesió entre els treballadors de manera informal fomentant el coneixement i interessos personals.

Aquesta acció no requereix compromís ni presencialitat, ni d'una participació constant, sinó que s'adapta al perfil dels treballadors, ja que es tracta d'un espai voluntari d'accés lliure, on cada empleat pot decidir si vol participar, compartir una recomanació, o simplement consultar aquest racó quan vulgui. No requereix compromís ni d'una implicació activa, per la qual cosa no interfereix en la càrrega laboral ni suposa una obligació afegida. La participació és espontània i flexible.

Debilitat a la qual respon l'acció: Manca d'interacció entre departaments i grups de recerca, el que provoca que la informació es quedi dins dels equips o dels grups de recerca i dificulta la col·laboració.

Situació actual: Les interaccions horitzontals entre departaments o grups d'investigació són escasses i les activitats de cohesió són molt generals i poc alineades amb els interessos personals.

Justificació de l'acció: Aquesta acció afavoreix la connexió entre aquells empleats que no comparteixen espai físic ni projectes, però que podrien descobrir interessos comuns. A més, fomentarà un major sentiment de pertinença.

Públic destinatari: Tots els treballadors de l'institut.

Format: Aquesta secció serà fixa a la intranet i tindrà el nom de: El racó de les recomanacions. Es podrà pujar una recomanació en format text i es podrà acompanyar d'una imatge.

Implementació: En primer lloc, es crearà aquesta nova secció a la intranet, amb un disseny atractiu, visual i fàcil d'utilitzar. S'inclourà una breu descripció del funcionament de la secció i les normes bàsiques (to respectuós, sense *spam*, evitar contingut delicat, etc.).

Quan ja estigui “el racó de les recomanacions” creat, es posarà en marxa l'acció i es donarà a conèixer oficialment en un *Town Hall Meeting* (Acció 6). Durant la trobada, s'exposarà el funcionament i objectius d'aquesta acció i s'atendran possibles dubtes per part dels treballadors.

A continuació, se seguirà amb la campanya de llançament, la qual consistirà en una publicació destacada a la intranet durant aproximadament dues setmanes. Aquesta publicació consistirà en un bàner, un text explicatiu i un breu vídeo (Acció 5) que elaborarà l'Equip de Comunicació Interna. En aquest s'explicarà de manera sintètica què és aquesta nova secció, com funciona i quines són les seves regles. A més, es difondrà a través de la intranet i dels espais habilitats per a la cartelleria interna. Així mateix, el vídeo es projectaran en les pantalles corporatives de l'ICN2.

S'enviarà un correu electrònic que inclourà una breu explicació, el baner i el vídeo explicatiu.

Emissors responsables: Equip de Comunicació Interna i ajut inicial del departament d'IT, per a configurar l'espai a Steeple.

Idiomes: Català, anglès i castellà.

Pressupost: No tindrà cap cost

Durada aproximada o periodicitat: Es tracta d'un espai permanent a la intranet i que es posarà en marxa poc després d'implementar-se Steeple.

Indicadors de seguiment (KPI): A l'enquesta de clima anual (Acció 9), s'inclouran preguntes relacionades amb la influència positiva d'aquests tipus d'iniciatives en la

cultura organitzativa. Així doncs, serà possible mesurar si aquesta acció fomenta a la connexió i la col·laboració entre els empleats, el treball en equip, i el desenvolupament del sentiment de pertinença.

6.2.1. Pressupost

El pressupost real disponible per a comunicació interna del ICN2 durant un període de dos anys és de 12.000 €, és a dir, 6.000 € anuals. Aquest pressupost resulta insuficient per a implementar iniciatives que requereixin l'ús de plataformes professionals de comunicació interna.

Així doncs, aquest pla es basa en accions de baix o nul cost econòmic, i se centra principalment a optimitzar els recursos ja existents a l'institut. El cost estimat d'aquest pla és de 55,59 €, corresponent a l'adquisició de material bàsic per a l'organització d'una activitat lúdica de cohesió interna (Acció 13: torneig de ping-pong).

Cal destacar que aquesta xifra tan reduïda no respon a una falta d'ambició o de compromís amb la millora de la comunicació interna, sinó que és una conseqüència de la limitació pressupostària mencionada. Davant d'aquesta situació, s'ha optat per apostar per accions que no impliquin un cost econòmic, però que puguin generar un impacte positiu en el clima laboral i en els fluxos d'informació interns.

Aquest pressupost posa de manifest la necessitat de considerar la comunicació interna com una inversió estratègica. Des d'una perspectiva organitzacional, és necessari comptar amb un sistema de comunicació interna sòlid i eficient que fomenti la col·laboració bidireccional. Aquest sistema ha de contribuir directament al rendiment dels empleats i al sentiment de pertinença. Per aquests motius, s'aconsella que en el futur s'avaluï i s'augmenti el pressupost assignat a aquesta àrea.

A continuació, es recull les diferents partides del pressupost del pla real:

ACCIÓ 11	55,59 €
Paquet de 4 pales i 2 pilotes de ping-pong (Decathlon)	19,80 €
Capsa transparent per guardar el material (Amazon)	7,99 €
Capsa de bombons “Caja Roja” (198 g, 21 unitats)	28,8 €
TOTAL INVERSIÓ	55,59 €

6.2.2. Calendarització

Com s’ha esmentat anteriorment, el present pla de comunicació interna per a l’ICN2 té una durada prevista de dos anys, des del gener del 2026 fins al desembre del 2027. Per tal de garantir una implementació eficaç i ordenada, s’ha elaborat una calendrització que distribueix les accions proposades pel pla ideal i pel pla real al llarg d’aquest període, tenint en compte el seu grau de prioritat.

Cal destacar que una de les accions claus, creació d’un equip de comunicació interna, s’haurà de dur a terme abans d’iniciar d’aquest pla. Aquesta acció és imprescindible per a coordinar, preparar i supervisar la resta d’iniciatives. Per aquest motiu, es proposa la seva execució durant el segon semestre d’aquest any 2025, de manera que l’equip pugui estar operatiu a partir del gener del 2026 i garantir una posada en marxa efectiva del pla en els períodes establerts.

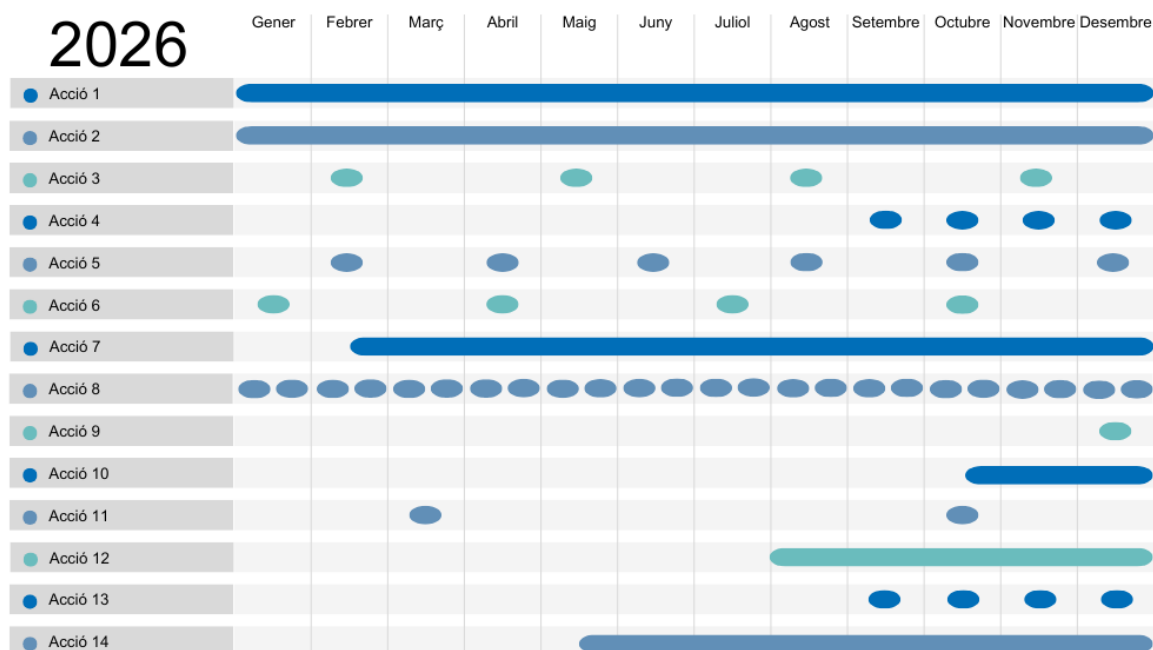


Figura 19. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna real per l'any 2026.

Font: elaboració pròpia

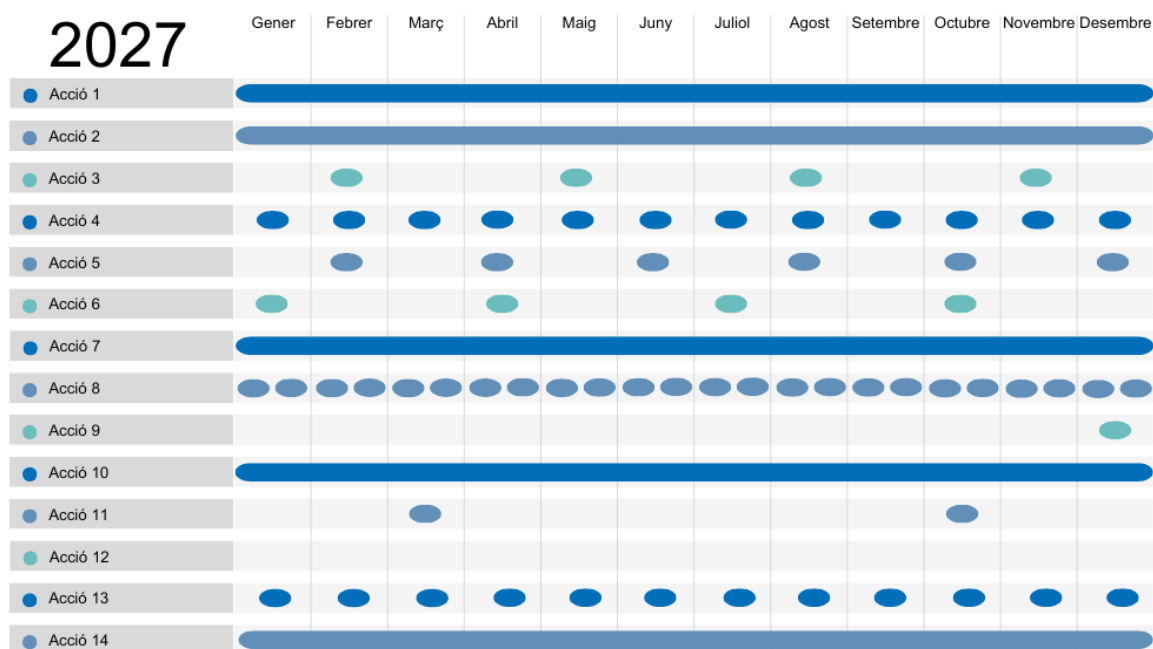


Figura 20. Calendarització de les accions del pla de comunicació interna real per l'any 2027.

Font: elaboració pròpia

7. CONCLUSIONS

1. La finalitat del pla dissenyat és reforçar la comunicació interna de l'institut i contribuir al desenvolupament d'una cultura més participativa, cohesionada i col·laborativa, enfortint el sentiment de pertinença.
2. Per assolir un pla de comunicació interna efectiu, la prioritització esdevé necessària, ja que no sempre és possible abordar totes les debilitats identificades.
3. L'auditoria ha estat útil per a identificar i conèixer les necessitats dels treballadors de l'institut, cosa que ha permès dissenyar estratègies i accions més eficaces per a millorar els fluxos de comunicació interna.
4. En els dos plans dissenyats, s'han establert uns objectius específics que responen directament a les necessitats reals identificades de l'institut.
5. Les accions s'han ajustat a les preferències, temps i realitats de tots els treballadors de l'institut, per tal d'aconseguir una major implicació i efectivitat d'aquestes.
6. Les limitacions econòmiques han influït directament en el desenvolupament del pla, així doncs, s'han optimitzat els recursos disponibles per a maximitzar els resultats.
7. En l'àmbit professional, no sempre és possible aplicar solucions ideals.
8. L'elaboració d'aquest treball ha esdevingut una experiència d'aprenentatge formativa i valuosa, tant en l'àmbit acadèmic com professional.

Un cop finalitzat aquest Treball Final de Grau i després d'haver mantingut un contacte directe amb l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia, manifesto la meva intenció de presentar els resultats obtinguts, amb la voluntat que aquest pla pugui ser considerat i implementat com una eina útil per a potenciar la comunicació interna de l'ICN2.

8. REFERÈNCIES

Associació de Directius i Referents de Comunicació Interna (DIRCI). (2023).

Prospectiva de la Comunicació Interna.

<https://www.dirci.es/novedades/presentacion-estudio>

Casas Gutiérrez, A. (2023). Definició de la comunicació interna (Comunicació personal). Notes preses durant l'assignatura de Comunicació Interna, curs 2023.

CE Consulting. (2024). *Consejo de Administración: qué es y funciones*. Recuperat el 6 de febrer de 2025, de

<https://ceconsulting.es/blog-ceconsulting/consejo-de-administracion-que-es-y-funciones/>

ComSentido. (2024). *¿Qué es un evento Family Day y por qué es interesante para mi empresa?* Recuperat el 6 de febrer de 2025, de

<https://comsentido.es/que-es-un-evento-family-day-y-por-que-es-interesante-para-mi-empresa/>

Comunicación interna: Historia, Definición, Objetivos, Herramientas. (2024). *Steeple*.

<https://steeple.com/es/que-es-la-comunicacion-interna>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*.

Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uab/105390>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos* (Colección Dircom). Editorial UOC.

Escuela de Negocios Europea de Barcelona. (2017). *Team building: Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa*. ENEB. Recuperat el 13 de març de 2025, de

<https://www.escueladenegocio.com/team-building-que-es/>

Fontbona, V. J. C. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

Grupo Castilla. (2024, 16 d'abril). *Comunicación interna: objetivos y estrategias*.
<https://www.grupocastilla.es/comunicacion->

Men, L. R. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.

Morató, J. (2011). *La comunicación interna en las organizaciones*. Editorial UOC

Mostaza Comunicación. (2024). *Tendencias clave de comunicación interna para 2024*. Recuperat de
<https://mostazacomunicacion.com/tendencias-clave-de-comunicacion-interna-para-2024/>

Nogueroles, I. (2024). *El liderazgo en las reuniones del comité de dirección*. Recuperat el 6 de febrer de 2025, de
<https://isabelnogueroles.com/el-liderazgo-en-las-reuniones-del-comite-de-direccion>

OpenHR. (2024). *Importancia de la cena de Navidad en tu empresa*. Recuperat el 6 de febrer de 2025, de
<https://www.openhr.cloud/blog/importancia-de-la-cena-de-navidad-en-tu-empresa>

Oxean Cross. (2025). *Tendencias en comunicación interna 2025: Personalización, IA y realidad aumentada*. Recuperat de
https://oxeancross.com/blog/tendencias-en-comunicacion-interna-2025-personalizacion-ia-y-realidad-aumentada/?utm_source=

PuroMarketing. (2014). *La comunicación interna evoluciona hacia un rol más estratégico dentro de las organizaciones*. Recuperat de <https://www.puromarketing.com/31/214848/comunicacion-interna-evolucion-hacia-e-strategico-dentro-organizaciones>

Revolució industrial - Viquipèdia, l'enciclopèdia lliure. (2025, 17 gener). https://ca.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3_Industrial

Santander. (2024). *¿Qué es una junta general de accionistas?* <https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-junta-general-de-accionistas>

Timetoast. (2024). *Comunicación externa. Timetoast Timelines*. Recuperat el 6 de febrer de 2025, de <https://www.timetoast.com/timelines/comunicacion-externa>

Universitat Autònoma de Barcelona. (2023). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones* [Curs en línia]. Coursera. <https://www.coursera.org/learn/gestion-comunicacion-interna-organizaciones>

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Londres: Routledge.

Vidiv. (2022). *Cómo planificar una reunión Town Hall eficazmente*. Recuperat el 6 de febrer de 2025, de <https://vidiv.com/2022/07/18/planificar-reunion-town-hall/>

9. ANNEXOS

ANNEX 1

Seguidament, es mostren imatges de l'edifici de l'Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia.



ANNEX 2

Auditoria qualitativa: Transcripció del *Focus Group* realitzat al departament de Màrqueting, Comunicació i *Fundraising*.

Jamuna Sierra

[00:00] Vale, es mi TFG, bueno, ya lo sabéis, pero lo estoy haciendo sobre un plan de comunicación interna del ICN2. Entonces ahora estoy en la fase de la auditoría en la que tengo que recopilar información de diferentes empleados, lo más variado posible, de diferentes departamentos, edades, tiempos que llevan en el instituto, pues para ver un poco la percepción de la comunicación interna, eventos y todo, pues de cada uno. Y a partir de aquí, pues poder hacer las acciones y la estrategia del plan de comunicación. Entonces, para empezar, ¿sabéis lo que es un Buyer Persona?

Un buyer Persona es como tú te, o sea, si el instituto fuese una persona, ¿cómo te la imaginas? ¿Qué nombre le pondrías? ¿Qué edad? Pues para empezar vamos a hacer esto. Vosotros si tuvieseis que elegir un sexo o edad, nombre para el instituto, ¿qué sería? ¿Mujer, hombre?

E5

[01:02] Yo Hombre.

Jamuna Sierra

[01:04] Hombre. ¿De edad media qué creéis?

E2

Bueno, pues de edad joven, 25 o 30. No, espérate. Sí, de edad media yo diría entre 30 y 40.

Jamuna Sierra

[01:25] Vale.

E3

Yo pensaba 40.

E5

Yo pensaba 40-50.

Jamuna Sierra

30-40-50.

Vale ¿cómo se llamaría? Un nombre así... como hay gente también de fuera pues a lo mejor, ¿qué haríais?

E3

un nombre real?

E5

[01:46] John porque es catalán.

E2

Ay, no sé.

E5

[01:53] y por porque yo dije que es hombre, pero no sé si vosotros pensáis en ese caso.

E3

Claro. O sea, en mi ideal sería una mujer, ¿sabes? Pero sí que si pienso en un instituto de ciencia, pues me viene más un nombre.

E2

Es como nos lo imaginaríamos, ¿no?, Yo creo que un hombre también.

E3

[02:19] Si, lo meu de donar era com lo idea, el que jo voldria.

Jamuna Sierra

[02:25] Jo també m'ho imaginaria com una dona.

E2

[02:33] Y entonces yo le pondría, le buscaría un nombre que ahora no sé, pero de un personaje científico, yo qué sé, un nombre que sé...

E5

Marie Curie.

E2

[02:53] Sí, pero... Sí, no sé, pues por ejemplo, es que no sé...

Richard, le podemos decir, o Ricardo, o Ricard, que es el primer científico que se atribuye a haber hablado de nanociencia, por ejemplo, yo me lo imagino.

Ricard, el Ricard, el Riqui.

Que es de Internacional, no? Riqui, Riqui.

Jamuna Sierra

Y dónde viviría? Y dónde viviría? A Barcelona, a Cerdanyola, a Vic?

E2

[03:25] A Barcelona.

E3

A Cerdanyola.

E5

[03:29] Aquí.

E3

[03:32] A Sant Cugat.

E2

[03:37] Yo a Barcelona.

E5

[03:38] Cerdanyola o más para las montañas, lo veo más de montaña, de ciudad.

E2

[03:39] Yo no, yo lo veo en Barcelona, más internacional y por mucha gente diversa y modernidad...

Jamuna Sierra

[04:07] Y está casado, tiene hijos, soltero...

E5

Muchísimos hijos. ¿Cuántos? ¿300 personas?

Casado a la ciencia.

E2

Sí, es una persona muy trabajadora. Pero con familia

E5

[04:43] Numerosa.

Jamuna Sierra

¿Y cómo es esta persona? ¿Le gusta viajar o no? ¿Le gusta leer? ¿Qué actividades, hobbies creéis que tendría?

E2

[05:04] Sí, sí, le encanta viajar, seguro.

E3

[05:06] Leer revistas científicas. Y la actualidad también, como actualidad en general.

E5

Sí, le gusta estar también en el laboratorio, investigar, viajar, creo también.

Jamuna Sierra

O sea, en realidad habéis descrito pues tres personas que son casi iguales, que viven por esta zona, edad parecida, ¿no? Una media cuarenta entre las tres, hombre, bueno, ¿tú, (E3) Mujer? ¿Puede ser?

E3

No, o sea, me la imaginaría, hombre.

E2

[05:50] Claro, exacto. Es una persona muy inteligente también.

E5

[05:56] Sí, eso sí.

E2

[05:59] Que habla muchos idiomas.

E5

[06:03] Muy internacional, como dijiste, ¿no?

E2

[06:08] Muy internacional, curiosa, muy curiosa.

E3

[06:14] Con ganas de conectar con otra gente.

E5

[06:17] Ambiciosa.

Jamuna Sierra

Pues muy bien, ya tenemos el Buyer persona ahora vamos a las preguntas que son unas cuantas, tengo apuntadas 42, pero algunas son rápidas de contestar, no hay que explayarse mucho. Las he dividido en grupos y ahora son los canales de comunicación. En primer lugar, ¿cómo recibís habitualmente la información del instituto y si es clara y comprensible?

E2

Por mail, sobre todo.

E5

[07:02] Sí, por mail.

E3

Sí, mail y cuando estamos en el instituto, el *print* y la pantalla, aunque la pantalla no la miro.

E5

La verdad que los banners y la pantalla yo no miro.

E1

[07:15] Yo tampoco. Para mí, mails.

Jamuna Sierra

La pantalla, a lo mejor, como nosotros no estamos en los pasillos, por eso a lo mejor no la vemos tanto. Pero la gente que a lo mejor, no sé, habría que mirarla.

E2

[07:31] Sí.

Jamuna Sierra

[07:35] ¿Cuál es el canal que utilizáis más para comunicaros con vuestros responsables?

E1

¿Solamente responsables o también colegas o también personas de otros departamentos?

Jamuna Sierra

Primero responsables y luego...

E5

Responsables serían managers, serían...

Jamuna Sierra

[07:50] Sí, por ejemplo.

E2, E3 i E5

Bueno, Mail o Teams.

E2

[07:55] Mail o Teams. ¿Y si se puede considerar el oral un canal? Sí, presencial.

Jamuna Sierra

[08:02] ¿Y por ejemplo con Pablo Ordejón ¿os comunicaríais con él vía Teams?

E5

No a través de Cristina.

E2

[08:11] de hecho no nos comunicamos.

Jamuna Sierra

[08:23] ¿y con vuestros compañeros via que canal es?

E1 i E2

Teams, oral.

E2

[08:34] Y tenemos también un grupo de WhatsApp.

E1

[08:38] Pero bueno, no lo utilizamos mucho.

E5

[08:40] WhatsApp es más para afuera, ¿no? Sí. Si no estás en la oficina, por ejemplo, Chema está en un evento, y ponemos un mensaje.

Jamuna Sierra

[08:52] Y recibís información por múltiples canales.

E1, E5, E3, E2 i E4

Sí.

Jamuna Sierra

¿Y creéis que esto es útil o genera puede generar confusión?

E2

[09:02] en algún momento es un poco caos.

E4

Puede ser confuso sobre todo al buscar buscar documentos y eso ya dijimos desde el principio intentar todo lo que fuera un adjunto que fuera en un correo porque en el correo es muy fácil buscar, pero en Teams si no sabes la conversación con quién

era, es un rollo. Entonces, por ahí sí, pero por otro lado, que sea múltiple te va bien porque, yo qué sé, si te avisan de algo rápido, pues tienes el Teams.

E3

Y cada canal es un objetivo distinto.

E5

Exacto.

E4

Y sí, porque yo te puedo decir por Teams, llego cinco minutos tarde a la reunión, vale, pero enviar un correo de llego cinco minutos tarde a la reunión, tienen que ver el correo. Y además este correo tú no lo vas a buscar de aquí a 3 meses. No sirve. Entonces en Teams ya me va bien. Sin embargo, un correo de os mando los presupuestos de tal, esto sí que tiene que ser un correo. Porque lo vas a necesitar dentro de un tiempo.

E5

[09:58] El Teams casi sustituye la palabra oral, ¿no? Es como...

E3 i E4

[10:01] Sí.

E2

[10:03] Es como un WhatsApp también.

E4

[10:05] Yo lo veo así.

E2

[10:05] Lo que ocurre es que hay que utilizarlo correctamente, todos los canales. Y a veces sí que es un poco... que te entran por todos lados. Pero bueno, cada uno en principio tiene su función.

Jamuna Sierra

[10:23] ¿Consideráis que los canales actuales son suficientes? Y si no, ¿cuáles creéis que faltarían?

E3

[10:31] Yo no he hecho de menos ninguno.

E5

[10:36] Una reunión también es un canal de comunicación o no? Algo que me hace falta aquí en ICN2 es un *town hall meeting*. Sabes ese tipo de... no sé cómo se dice en español. Pero es un tipo de meeting. Pues un meeting, imagínate de todo todo el ICN2, cada tres meses, Pablo o dirección hace un meeting donde están todos invitados y se utiliza para presentar información oficial. Te da la oportunidad de hacer preguntas muy abiertas ¿Cuál será el futuro del ICN2? Es una oportunidad para hacer preguntas a a gente con la que nunca hablarías, y a veces es de forma anónima que es también...

Jamuna Sierra

¿Es presencial?

E5

No, no necesariamente.

E3

Pues sí que es verdad que creo que si hubiera este tipo de reuniones yo sentiría como que hay todavía más cohesión en general.

E5

Y da *accountability*, porque significa que la dirección tiene que responder a las preguntas de todos.

Jamuna Sierra

Claro, porque recibes feedback.

E5

Y ellos también, es una oportunidad para ellos escuchar.

E2

[12:01] Solo decir que hace un tiempo había una serie de reuniones que se llamaban “Coffee with Pablo”. Que servían para esto y que se dejaron de hacer porque no servían.

E1

¿Por qué?

E2

[12:18] No sé, porque no había tiempo, no se podían hacer con la regularidad que se había...

E5

[12:23] O quizás no sirvió el impacto que tenían.

E2

Y no eran, a diferencia de lo que tú estás diciendo, que es un buen punto a tener en cuenta, no eran anónimas ni *online*, eran presenciales, ibas abajo y tomabas un café.

E3

¿Pero era de *one-to-one*?

E2

[12:39] No, no, si el grupo era de 30, pues de 30, lo que fuera que se había apuntado este día. Y ahí representaba que era tanto él informar de cosas como tú podías preguntar. No era anónimo.

E3

[12:53] ¿Y lo tuyo, Eli, cómo era anónimo?

E5

Bueno, podía ser anónimo o no. Y eso era periodo de COVID entonces siempre era *online* y era uno de esos Zooms o Teams donde solo los presentadores se ven, los demás no te ves pero escuchas y ves y puedes poner preguntas puedes poner a tu nombre o anónimo.

E2

Está bien.

Jamuna Sierra

O creo que a lo mejor al ser anónimo es mejor porque la gente se anima más.

E5

Claro, si no, no preguntarías. Pero también, o sea, era un poco dramático con reunión porque a ser anónimo también alguna gente hacía algunas preguntas muy directas.

E4

[13:31] Para que sea anónimo y que siga siendo anónimo tienes que tener mucho cuidado con la pregunta. Si yo digo en comunicación llevamos esto, que lo hicimos hace 10 años, pues o somos Ana o soy yo. Claro, entonces tienes que decir en un departamento random, gente que lleve tiempo random, entonces la pregunta no es buena. No sé, es como la encuesta anónima esta que te preguntan en qué departamento estás y cuántos años llevas.

E1

[13:59] ¿A qué serviría, cuál es el objetivo de estas reuniones? Y después ver cuál sería la ambición, ¿no? ¿Qué esperamos?

E5

O sea, aquí estamos hablando de canales, es hipotético.

E2

[14:14] Tener más información a nivel institucional.

E1

[14:18] Más intercambio de informaciones.

E5

Para que dirección pueda presentar cosas a todos, porque ellos tienen su GL meeting cada mes, pero quizás los demás departamentos o los estudiantes mismos no tienen esa información directa, no se presenta, o vamos a crear otro edificio cosas grandes no nos enteramos de manera oficial y también esto de accountability porque si tú puedes tener la oportunidad de preguntar cosas a tu dirección y qué dirección tenga que contestar que un poco en "live", significa que ellos necesitan tener contabilidad de lo que dicen de cosas que nos hemos prometido en el pasado.

Jamuna Sierra

Y para hacerlos al final más cercanos también a los trabajadores. Porque sientes que están en cargos muy altos y que te quedan muy lejos y no sabes cómo comunicarte con ellos.

E5

[15:13] Exacto.

E4

[15:17] Sobre los canales de antes, yo haría un inciso. Porque yo te decía, mejor el correo para enviar cosas que sabes que van tal y el Teams más para hablar, pero precisamente por eso. A mí una de las cosas que me molesta un montón es, sobre todo en un correo en el que hay un montón de gente que se pongan a chatear usando el correo. Entonces está el correo todo el rato, correo nuevo, correo nuevo, estás trabajando, ¿qué pasa? ¿qué pasa? ¿qué pasa? Y el correo no es para chatear, eso se lo tenía que decir a alguien, ya tenéis una herramienta para chatear que es Teams y está bien que se chatee cuando hay un montón de gente aportando ideas, pero el correo no es la mejor, era solo un inicio.

Jamuna Sierra

[15:53] No, no, pero es así, gracias. Cuando tenéis dudas, ¿sabéis a quién o por qué canales, a través de qué canales os tenéis que dirigir?

E2

Bueno, yo sí, claro, pero espero que sí.

Jamuna Sierra

¿Todos lo tenéis claro o a veces tenéis que preguntar a alguien, "¿oye si le quiero escribir un mail a tal persona o si quiero contactar con esta persona como lo tengo que hacer a través de quién"? ¿o lo tenéis claro?

E1

La mayoría para mí está claro también porque llevo ahora un año y medio entonces, pero cuando no sé pregunto a Ana y Ana me dirige

E3

Al principio me costó como para contactar con esta persona quien o qué medio, pero ahora ya ás o menos...

E1

Pero si puedo decir y he cambiado muchos trabajos muchos contextos en muchos países.

E2

[16:42] suele pasar lo mismo, no?

E1

[16:44] Tú empiezas, es normal que tú te sientas un poco desorientado porque no conoces a quién es normal o sea no es el ICN2 o si es el ICN2, como el ICN2 los otros sitios donde yo he trabajado en los últimos 10 años entonces, sí.

Jamuna Sierra

[17:00] Vale, gracias.

E4

[17:03] Es más difícil porque igual entras en una empresa y hay un departamento de contabilidad, hay cinco departamentos y te presentan a cinco jefes de... Pero aquí hay 22 grupos de investigación, como por lo que sea, te presentan a los 20, pues el segundo día no te acuerdas de ninguno. Pero bueno, que no es problema.

Jamuna Sierra

[17:22] Vale, ahora cambiamos de grupo. Y ahora es sobre los públicos y las relaciones interpersonales entre vosotros. ¿Cómo describirías la comunicación con tus compañeros y responsables?

E2

[17:37] Nosotros y Anna, ¿no?

Jamuna Sierra

[17:38] Sí, y responsables, bueno, a lo mejor también Pablo, aunque con él directamente nos os comunicáis, a veces, con Lluís?

E3

[17:45] ¿Como individuos o como grupo con responsable?

Jamuna Sierra

[17:48] Individual y también como grupo.

E5

Yo creo que en el equipo y la corresponsable es un poco diferente para mí personalmente. En el grupo creo que es muy amigable, muy directo, muy fácil, pero con responsable es como un pasito más, un poquito más alejada y un poquito más formal.

E1

[18:08] Curioso porque yo tengo toda otra visión, pero claro porque también mi tipo de trabajo y el rol que tengo aquí es diferente. Entonces, quizás yo también soy un poco satélite en esa descripción de las interacciones adentro del equipo y con los responsables, porque realmente yo interactúo muy poco. O sea, yo soy autónoma, pero ¿por qué? Porque tengo responsables a Italia. O sea, yo interactúo con Italia. Pablo lo veo una vez cada tres o cuatro meses, así cuando hay algo más importante. Y Anna Rovira, Anna Rovira está, pero, ¿cómo decir? Anna Rovira es más si tengo problemas, ella está, pero que si todo va bien, cada una hace su vida está muy bien, a mí me gusta mucho eso que sea yo soy autónoma independiente y si necesito ella está y me ayuda y eso es como los responsables. Con el equipo que pasa en notado entre nosotros todo bien, todo genial, nos ayudamos y tal, sobre todo vosotros me ayudáis cuando yo estoy con mucha carga de trabajo, pero sí que he notado y no solo una vez, tengo ejemplos donde he utilizado el formato mail, por ejemplo, para poder explicar una tarea, utilizando un documento compartido explicándolo todo aquí está este documento aquí está esta descripción y dando mucha información que igual me ha costado más tiempo dar información que no hacerlo yo misma, pero también esto podría ser otro capítulo aparte, pero para llegar a la conclusión de este comentario que quiero hacer es que a veces me digo yo he invertido en más de una ocasión mucho tiempo en dar muchas informaciones

que al final no se han utilizado. También, por ejemplo, otro ejemplo, porque ahora me salen en la memoria los ejemplos. Una news de, no me acuerdo, creo, que Roberta. Yo había enviado un mail a Chema, a Arlet, diciéndolo todo, aquí está este material, aquí está la *news* que yo he redactado, aquí está el enlace a la web, aquí está la agenda, yo lo había puesto todo en el mail, estaba todo lleno con todas las informaciones, y pues Chema, pasan, no sé, una o dos semanas, y no es culpa de nadie, pero para decir como es un hecho, o sea, pasó eso, que Chema me dijo, pues no sé, que tengo que redactar, pues Chema te he enviado el documento. Y Arlet, pues no sé qué escribo en el post. Pero Arlet, yo te he enviado el post, copia y pega el post, o sea, que te he enviado el post de MaX, copia y pégalo, o sea, hazlo. Y sabes, como que yo te lo he puesto todo ahí, ¿por qué no se utiliza todo este material? Yo te lo he dado todo y más y porque no lo estás simplemente utilizando o leyendo. Un poco eso. Pero no es culpa de nadie.

E3

[21:12] Es que no me acordaba del mail y cuando lo fui a ver ya estaba todo completo.

E1

No, no, pero justamente entonces es como evidente que cuando se envían estas cosas vía mail igual no...

E4

[21:23] También va por personas, por gente. Porque a mí me pasaba esto que te pasaba a ti. De mira, hacemos el cartel así así quedaría esto arriba, esto abajo y te pongo un ejemplo, hacemos esto abajo, lo pongo arriba y te pongo otro ejemplo y te pongo esto que dice, he hecho tres ejemplos, mira, tardo al menos lo envías y te dice, no sé, como tú quieras, a mí es que me parece que es una falta de respeto porque dices, le he dedicado media hora a un correo para que tú decidas y me dices lo que tú quieras.

[21:46] pues la próxima vez no te pregunto ya está, pero es con esta persona hay otra persona al lado que le manda las tres y te hace sus comentarios en cada una

entonces con esta sí que sirve, pero y eso solo lo sabes con el tiempo vas conociendo a la gente y a los departamentos porque al fin y al cabo los departamentos tienen su personalidad cada uno y hay gente con la que dices es que no merece la pena darle más de una opción el cartel es este te guste o no y hay otros que sí.

[22:13] Yo es mi es mi... y luego, por otro lado, sí que te diría sobre esto de las relaciones con la gente de arriba, a mí me falta mucho *feedback* falta muchísimo *feedback* a mí me han pedido protocolos de cosas que las envié hace dos años y nadie me ha respondido, y a veces le he dicho a Lluís oye, envía este, sí, sí, ya ¿vale? y cosas que se envían a dirección y no contestan jamás y bueno, pues como esto, todo, entonces yo lo que me falta es feedback de arriba a abajo.

E5

[22:44] Sí, yo también.

Jamuna Sierra

[22:51] Todo esto lo estoy apuntando. Con esto el feedback, ¿Conocéis a las personas responsables de comunicación interna?

E1, E2, E3, E4 i E5

[23:05] Sí.

E3

[23:07] Pero me pregunto si los otros departamentos lo saben.

Jamuna Sierra

Yo creo que algunos no. Vosotros sí. Ahora con esto del feedback, ¿sientes que dirección escucha tus inquietudes? ¿Sientes que dirección escucha tus inquietudes, las inquietudes de los empleados?

E5

No, pero tampoco hay oportunidad para hacérselo llegar.

E4

Aunque se lo haga llegar, yo no tengo esa sensación.

E1

Yo tengo un ejemplo: Sí que me escucharon y o hablé con los tres (Pablo Ordejón, Lluís Bellafont y Anna Rovira) en ocasiones diferentes explicando las dificultades de Max, sobre todo con, bueno, ya lo sabéis, la coordinadora. Yo tengo el problema inverso que a mí la coordinadora me bloquea todo porque todo tiene que pasar por validación y no sale nada. Bueno, es el opuesto, pero bueno, para decir cómo la vida puede ser opuesta en situaciones diferentes.

[24:13] Y yo me he sentido muy escuchada, había mucha empatía, sí, al momento de hablar, he podido hablar con a mucha transparencia, sin filtros pero en plan, que considerando que es Ana Rovira, o Pablo, o Luis, también yo he podido con mucha seriedad hablar de las dificultades que estaba encontrando.

[24:37] Ese es un punto, un aspecto. Los tres, cada uno empático, me han escuchado, me han hablado, me he sentido entendida. ¿Después, cambió algo? No, ¿me han escuchado? Sí, ¿han empatizado conmigo? Sí.

E4

[25:06] yo lo decía por ponerte en que a mí me falta *feedback* de arriba, te piden las cosas, las mandan y no te dicen ni que las han recibido casi a veces, entonces bueno...

E5

[25:15] Y mi impresión es que están siempre demasiado ocupados. Y eso también molesta un poco, porque al final su función es de ayudar, de *lead*, ¿no? Y el hecho de que están siempre ocupados es como quizás necesitan más personal.

E4

[25:31] Claro, es que si la función que tienen es esa, pero no lo pueden hacer porque están ocupados, entonces no pueden hacer su función.

E3

[25:37] Y te hacen sentir que no importa lo que estás haciendo.

E5

Y sí, es como implícitamente te hacen pensar que tu tiempo no es tan importante como el suyo.

E4

[25:49] No, aunque sea el tuyo, a mí me pasa, el no poder dar una respuesta rápida me hace pensar un poco que lo que yo hago pierde mucha efectividad, porque claro, si a mí me dicen, necesito un cartel para esta semana, y yo les digo la verdad, ahora mismo tengo dos meses de cola, si de verdad hiciera los tickets que me quedan antes de hacer lo tuyo, esa respuesta no sirve porque lo necesitas la semana que viene. Entonces, digamos que el tener tanta faena hace que no puedas responder a las que vengan, con lo cual tu trabajo se vuelve bastante inútil. Y en este caso sería igual, si dirección no tiene tiempo para escucharnos, entonces no nos sirve dirección. ¿Me entiendes?

E5

[26:29] Somos un poco autónomos.

E4

[26:33] Es mi impresión.

E3

La cosa es que no podemos ser autónomos, porque necesitamos la validación.

E4

Tampoco podemos ser autónomos. Y dirección la necesitamos, no puede ser que no nos sirva.

Jamuna Sierra

Ahora cambiando un poco, ¿creéis que la cultura y los valores del ICN2 se reflejan en el día a día? Están reflejados.

E3

Yo lo único que veo de trabajo es en comunicación y para mí sí.

E5

¿Qué es? ¿Colaboración, transformación, innovación?

E4

[27:07] Es que si hicieras una encuesta ahora mismo a todo el ICN2 te digo yo que el 90% de gente no sabe ni que hay unos valores. Por no decirle no sabe cuáles son.

E2

[27:16] Hay unos valores establecidos.

E4

[27:18] Entonces, igual entre nosotros sí, en comunicación sí, pero fuera de comunicación yo creo que para nada.

E5

Los valores fueron otra cosa que como los hicieron y después dirección no aprobó la última versión.

E4

[27:32] Exacto, y se quedó el PDF aquel que nos hicieron.

E5

[27:35] Y se quedó pendiente, entonces los tenemos, pero no fueron anunciados porque no se han aprobado.

E2

No se han comunicado.

E4

[27:40] Aparte el acto que le hicimos solo para administración, con lo cual los científicos ni saben que hay unos valores.

E2

[27:45] Y hay una distancia entre ellos, algunos, siguen utilizándolo como medio para identificarse cuando en verdad la cultura de la gente que trabajamos aquí no es porque no sigamos esos valores que seguramente sí, sino porque no se conoce.

E3

[28:02] Según margarita y Lluís, son oficiales y yo lo sé porque quise hacer un post y pues tuve que preguntar si realmente eran oficiales o no y me dijeron que sí.

E2

[28:13] Pero lo sabes tú y nosotros, porque hemos escrito varias cosas sobre ellos.

E5

[28:15] Y por contexto no sé si lo sabes, pero los valores fueron resultados de una empresa que viene extremadamente hizo una auditoria, entonces un poco los valores representan la voz del ICN2. Pero no se comunicaron al final, entonces después de toda la auditoría no, no sé.

E2

[28:39] Hay que decir que la empresa escribió los resultados de una jornada en los que toda administración definió mediante juegos de rol, salieron esas tres palabras y eso fue lo que se instituyó como valores, entonces luego esta empresa, Valores y Marketing como que lo oficializó, pero se ha quedado allí a pesar de que hablan y hablan de esto.

E5

[29:01] Redactaron un documento, pero ese documento, la dirección no aprobó el documento.

E2

[29:09] No está aprobado, ¿tú crees?

E5

[29:11] No, lo he hablado con Margarita porque lo encontré en el drive y le pregunté a Dámaso ¿qué es esto? Y él no sabía.

E2

[29:22] Es que nosotros nos quedamos también ahí. Solo que lo oigo repetir y repetir.

E5

[29:28] o sea, decir que no se comunicaron es equivocado, porque sí, existen posts, están en la web, seguramente estuvieron analizadas en algún momento, pero no sé, no hubo un *launch* o una gran, no sé, en un *town hall meeting*, un gran anuncio para decir a todos...

E2

[29:47] No se ha hecho nada para que se sientan como lo que deberían ser.

E5

[29:50] Sí, fue un *launch* un poco sutil y quizás no ha llegado a todos.

E3

[29:54] En el aniversario, pero un vídeo... Sí, sí, pero no.

E4

[29:58] Yo lo que son los valores en sí, aparte de estos que nos definieron, los que yo veo cada día, al fin y al cabo, me da un poco la impresión de que... salvando las distancias, pero se funciona un poco como funciona la universidad o algún centro de estos, o sea, es como un entorno más académico que empresarial, pero vamos no sé, yo creo que esto es por una inercia porque llevan toda la vida ellos en entornos académicos entonces no lo veo como una empresa al uso tampoco lo veo como estar en una facultad, pero lo veo más cercano al ambiente que es la universidad que al de una empresa. Administración no tanto en administración para nosotros es como trabajar en una empresa, pero para todos los científicos no, yo los veo y la mayoría ni fichan, veo que entran y salen y a nadie se le ocurre poner la tarjeta. Fichamos los de administración, pero para ellos, si yo me voy ahora a mi casa a seguir escribiendo un proyecto y me voy luego a escribir un artículo, no tienen el concepto de ir a fichar, de trabajar ocho horas y dejar de ser científico. Es otra cosa. Es mi impresión.

Jamuna Sierra

[31:15] ¿Recomendaríais a alguien cercano trabajar en el ICN2? ¿Y por qué? Puedes decir que sí, que no.

E1

¿En el departamento de comunicación o en general?

Jamuna Sierra

[31:25] En general, en el instituto. Si tienes un amigo que es científico, le dirías, oye, que están buscando una plaza, atención.

E2

Sí, yo sí.

E4

[31:34] Si es científico, sí, por supuesto. Está mejor aquí que en la facultad. Es mejor que esté aquí.

E2

[31:38] Es un sitio donde... Hay un ambiente laboral bueno. Siempre hablamos en términos generales, por supuesto.

E4

[31:47] Y a un administrativo, yo las mejores condiciones de trabajo las he tenido aquí.

E2

[31:55] Hay condiciones buenas, hay conciliación bastante establecida.

E4

[32:01] El salario no es para tirar cohetes.

E2

[32:13] tenemos teletrabajo que se mantiene, tenemos horario muy flexible, bueno, muy flexible dentro del orden, ¿no?

E4

[32:21] pero eso ya claro, es más por ser un sitio público, pero no sé.

[32:38] Entonces, yo todo el mundo le digo eso, de fuera tendrán mejor sueldo, aquí tienen mejores condiciones.

E2

[32:42] Y a ver, la esencia del instituto, la actividad esencial del instituto es muy interesante. Aparte, sí. Muy interesante. La actividad esencial del instituto es muy interesante, muy interesante, por lo tanto, yo sí lo recomendaría.

E4

[32:54] claro, aparte de estar en una empresa que vende radiadores.

E2

[32:57] efectivamente, o una que hace nanociencia.

E4

[32:59] lo que hace ciencia, pues hombre, es más molón lo de la ciencia.

E1

[33:02] Para mí, porque tengo la comparación con el BSC, que es muy similar con el BSC a una escala más grande mucha más gente, es diferente como... sí, tamaño, como gente, pero sí, las condiciones son muy similares, entonces, de conciliación, vida, trabajo, etcétera, flexibilidad y sueldo, desafortunadamente, pero bueno, es lo que hay, o sea que el sueldo no es muy alto, pero...

E2

No es maravilloso, pero está ahí.

E1

[33:41] No, tampoco está mal, hay que peor.

E2

[33:41] Hay mucho peor.

E4

[33:43] Y va por sectores también.

E5

[33:55] Sí, por eso que sí, en general sí. De la parte de los investigadores, seguramente se dejan porque eso es como funciona en el mundo académico, que

no tienen muchas veces contrato indefinido y que tienen que siempre pedir financiación, becas y tal. Entonces, ese es el sector y así funciona.

E1

[34:22] Yo también tengo un contrato durado. O sea, que aquí la gente suele decir no porque en la investigación, o sea, también hay gente en otros sectores de comunicación o administración, no sé, pero que están con contratos.

E2

[34:35] Bueno, siempre que trabajas por proyectos, eso es así.

Jamuna Sierra

[34:40] Y relacionado con esta pregunta también, ¿cómo satisfecha estás de trabajar aquí en el ICN2?

E3

[34:50] ¿Cómo del 1 al 10?

E1

[34:59] ¿Solo un número tenemos que utilizar o es para hablar?

Jamuna Sierra

Lo puedes explicar también.

E1

[35:04] Se puede debatir, porque para mí, por ejemplo, a mí me gusta, es muy curioso, porque me encanta estar aquí a nivel de equipo. Me encuentro muy bien con Anna Rovira. Yo tuve, claro, yo he cambiado mucho, ahora parece que, yo sé que vosotros tenéis mucho más años de experiencia, pero yo sí que estuve en contextos muy diferentes, en trabajos muy diferentes, con colegas y managers muy diferentes. Con los colegas siempre bien, pero sí que a veces me he encontrado con jefes particulares y otras veces mejor o peor. Entonces a mí no me impacta tanto mi

supervisor más cercano que sería Anna Rovira o Pablo también yo interactúo bien con Pablo cuando lo veo, o sea es un poco paradójal con los colegas muy bien el trabajo me gusta lo que tengo que hacer y si hay un elemento realmente negativo para mí la conciliación trabajo y bueno el sueldo, pero bueno tengo la flexibilidad entonces tú meterse sobre la balanza buena el sueldo no es muy alto qué es lo que podemos salir y podemos meter horas, es el transporte para mí es horrible, yo por eso la única cosa no lo aconsejaría nunca a nadie que no sea de Cerdanyola o de su vida porque para mí es el aspecto que mete todo en la sombra. Pero es impacta mucho el transporte.

E5

[36:49] y sobre este punto es verdad que tenemos bastante flexibilidad, pero quizás me gustaría poder trabajar de casa más.

Jamuna Sierra

En lugar de dos días, tres.

E5

Exactamente, porque si no, cada día tengo que añadir dos horas de mi vida para llegar al trabajo y regresar a casa.

E1

Exacto, dos horas cuando todo está a tiempo, dos horas que va bien todo y que no es así. Porque...

E4

[37:21] Para los que vienen en coche, yo vivo cerca, pero cuando vivía en Mollet, que está a 15 km, era una locura, que estamos al lado de una AP7 que está colapsada siempre, cada día, cada día, cada día. Entonces, el tren, por tren, está lejos y por autopista, no funciona. Entonces, sí que es verdad que lo del sitio...

E1

[37:41] El transporte, porque a mí también me gusta trabajar en la oficina, a mí no es la idea de trabajar en la oficina, es la idea de hacerme dos horas en el R7.

E4

[37:49] Sí, sí, a mí lo de estar aquí no me molesta, de hecho, al estar viviendo al lado, yo os lo decía, en verano hay días que tenía que teletrabajar y venía aquí porque estaba mejor por el aire acondicionado. Yo para las reuniones al final he decidido que prefiero estar en persona. Cuando me tengo que reunir sí, pero cuando no, se podría ser más flexible con los días de poner hasta tres estaría muy bien.

E3

[38:19] la política es dos por semana, pero si se habla en el departamento...

E5

[38:37] ¿Qué dices? Por ejemplo, el de Business Innovation, es verdad que ellos viajan mucho y quizás no están porque están trabajando en un lugar, pero seguramente no vienen aquí tres veces a la semana.

E2

[38:49] Ya, lo que pasa es que siempre tenemos que tener en cuenta que en el ICN2 hay dos mundos. Uno el científico que no hace el teletrabajo o lo hacen no arreglado y otro no se puede.

E3

Siempre y cuando la actividad lo permita.

E2

[39:02] Claro. Siempre la actividad lo permita. Siempre tiene que haber alguien en oficinas, por lo tanto, dividir, bueno no sé, a mí también me gustaría más días, pero es complicado. Bueno, me gustaría o no, porque a mí hay días que tengo ganas de venir.

E1

Sí, exacto. Tengo ganas de estar con mis colegas.

E2

[39:20] Lo que pasa es que yo para mí también estoy muy lejos, pero esto no es un... O sea, es una cosa que escoges, digamos, ¿no? Al tú empezar a trabajar aquí, tú sabes dónde vas. ¿Me entiendes? Yo, culpa mía por vivir en la cinta china, pero yo sabía dónde venía.

E4

[39:41] Yo lo pondría más flexible. Luego, he dicho una vez, decía Lluís un día, no, no, dos días, porque dos días para todo. Aquí es que hay gente que vive a 100 kilómetros y otros vivimos a 10. A mí no me importa que los que viven a 100 tengan tres días y yo dos. Pero, por otro lado, sí que es verdad que a veces intento reunirme con alguien y, es que en una semana o en otra, no puedo porque no coincidimos, incluso gente del mismo departamento. Yo hay días que estoy trabajando y digo esto se lo voy a decir a Chema no, ya se lo digo hablando y luego a Chema me tiró 10 días que no lo veo, porque tiene sus cosas. Entonces dices, claro, si estuviéramos aquí cada día, ya lo hubiera arreglado el día siguiente, pero no sé, tiene su pro y su contra.

Jamuna Sierra

[40:54] Ahora volvemos a cambiar de grupo y es sobre la estrategia y planificación. Esto sobre todo me lo sabrá responder Ana, que es sobre todo comunicación interna. ¿Pero actualmente existe un plan de comunicación interna formalizado por la organización?

E2

[41:08] No, se han hecho un par de intentos, pero no existe. Estamos en ello.

Jamuna Sierra

[41:18] ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación interna?

E2

[41:25] Primero, el flujo de información de arriba abajo y de abajo arriba, que corra la información y que no haya problemas. Transmitir un objetivo común de la empresa y hacer que los trabajadores se identifiquen y para conseguirlo y la cohesión entre los trabajadores.

E1

[41:48] Crear comunidad.

E5

[41:52] Y accountability.

E5

[41:55] ¿Esto es ideal o qué está?

Jamuna Sierra

No, no, ¿cuáles crees que tú deberías ser los objetivos de la comunicación interna en general?

E2

[42:03] Exacto, la participación de cada uno en el objetivo final de la empresa, ¿no? ¿Sí? ¿Es eso?

E5

Accountability es como...

E2

[42:13] Orgullo de empresa?

E5

[42:15] Es más que te hagas responsables de lo que sí que tú puedes decirle a alguien como “¿pero por qué no haces eso?”, que puedes como enfrentarte y que

alguien pueda. Es como cuando tú el presidente de un país te representa a ti y él debería tener accountability para sus acciones porque es una conexión.

E3

[42:46] Porque te afecta a ti.

E5

Sí, porque él te representa.

E4

[42:49] Sí, que sea responsable un poco.

[42:52] Que también yo pienso que la comunicación interna no solo depende del departamento de comunicación, ni mucho menos. A mí una de las cosas que me sorprende muchísimo es que hay gente que entra aquí a trabajar, en teoría está fijo, ni siquiera con contrato, y ves que no se han mirado nada del *welcome package*. ¿Dónde hago esta impresión? Pues mira, tienes el *welcome package*. Hay unos protocolos que están ahí y la gente no se lo lee. Eso me sorprende porque, yo cuando voy a trabajar a un sitio, me dan, de hecho, jamás en ningún sitio me habían dado un *welcome package*, me habían dicho ven el lunes y te contamos, o sea, cuando te lo dan yo flipé, qué bonito esto, me lo miro todo, tienes esto aquí, tienes estos servicios, tienes tal, y me gustó mucho, pues hay gente que no se lo lee.

[43:46] Y segundo, hay departamentos que no forman a su gente, entra alguien en el departamento y te viene otra vez a hacer las cosas mal y que tengas tú que explicarle cómo se hace esto cuando debería ser alguien de tu departamento, el que te lo diga.

[44:27] No sé. Y esto me enfadaba porque digo, es que al final tenemos que hacer la faena que otros no hacen, ¿sabes?

Jamuna Sierra

[44:32] Luego haremos... os preguntaré una cosa sobre normas de bienvenida y todo eso, pero ya me va bien que lo digas.

[44:44] Ahora son preguntas sobre la periodicidad. ¿Con qué frecuencia recibís información importante en el instituto? ¿Y creéis que es suficiente, demasiada?

E2

¿Es que qué es información importante?

Jamuna Sierra

Pues cambios, por ejemplo, ahora lo de Lluís. O no eventos, que es una cosa más del día a día, sino cosas más, a lo mejor, no sé de dirección, de cambios de la estructura organizativa de arriba.

E5

[45:14] Yo pensé en el *town hall meeting* de que hablé antes, pensé un poquito quizás una representación de esto fue Navidad, sé que en Navidad Pablo tiene su *speech*, yo no estaba en Navidad desafortunadamente, entonces no sé, pero sé que esta era una oportunidad para la dirección de presentar lo que pasó en el año y qué se hace en el futuro. Entonces, cosas grandes. Pero claro, yo no estuve y no me llegó nada de esa información.

E2

[45:42] Eso también es verdad. Se podría haber transmitido. ¿Cómo lo explico? Esta ocasión que está diciendo Eli en Navidad es la única que tenemos al año como establecida entre comillas porque a veces se informa más o se informa menos o este año había un poco más de...

[46:07] Después ahí se empezó a hacer hace muy poquito, pero hay una reunión teóricamente al año de administración, pero claro yo me preguntaba ¿qué es información importante? Es información importante porque información importante, pues por ejemplo ahora mismo estamos a punto de hacer un cambio de gerente y ha llegado a través de nuestros *heads* por lo menos a nosotros nuestro *head* es lo transmitido, no sé los demás. Pero informaciones así muy grandes, pues no sé yo creo que cuando se han dado se han comunicado, pero tampoco pasa cada día

Jamuna Sierra

[46:44] Por ejemplo, cada trimestre no se recibe una información importante sobre cómo está yendo, cómo ha ido.

E4

[46:54] Ni siquiera yo que sé cómo de bien va el instituto, cómo de bien estamos de dinero

E2

[46:58] Esto se hace en Navidad

E4

[46:59] En Navidad te presentan aquello y ya está, estaría bien un correo de vez en cuando de mira, oye, este trimestre tal.

E2

[47:07] Bueno, eso ayudaría al tema de la cohesión tal.

E4

[47:10] Ayudaría un poco, luego claro, los científicos siempre se quejan de que hay mucha información y muchos correos, pero lo que pasa es que creo que están sesgados porque a lo mejor en su campo, con sus colegas y otros científicos, reciben 50 correos al día, entonces los 5 que enviamos nosotros ya les saturan, pero claro si recibes 4 y te manda comunicación 5, pues tampoco te satura a mí me da tiempo de leerlos todos, los que no me interesan igual ni lo abro ya sé de qué va lo cierro, pero yo no tengo un problema de que me venga tanto correo que no pueda trabajar y es más si me viene mucho correo lo paro y trabajo y luego después lo miro. Y no lo veo un problema y creo que sí que se va comunicando, al menos en administración.

E5

[48:04] No me acuerdo en qué ocasión fue, pero quizás estaba hablando con Margarita y salió esto de Navidad, que la presentación de Pablo había mucho más. O quizás durante el *retreat* salió, que dijo que había mucho más que decir que pasó durante este año en la presentación de Navidad, pero no había el tiempo en la presentación de Navidad de decir todo. Entonces se hizo más corto y es obvio que quizás hay más información importante que no nos llega que sea de Innofab que sea de patronato que sea de cosas que ni nos damos cuenta y puede ser que no nos interesa, pero también estaría bien que nos llega por un correo que podemos borrar lo que sea, pero que nos den la oportunidad de decidir qué hacer con esta información, pero si no nos llega...

E2

[48:46] Quizá lo que tú dices, quizá hay cosas importantes que no estamos teniendo en cuenta porque no las sabemos. Se podrían comunicar.

E4

[48:56] A lo mejor nosotros no somos los más indicados porque tenemos ahí un sesgo. Yo me entero de las cosas, entre otras cosas, porque tengo que maquetar la memoria, y yo sé las publicaciones que ha habido Pero estoy seguro, la pregunta es uno de IT cuántas comunicaciones, cuántos Artículos han salido Y qué proyectos nuevos hay y no tiene ni idea.

E2

[49:15] Sí, sí, eso es verdad, nuestro trabajo por las características particulares de los dos trabajos Somos los que más información tenemos.

E4

[49:27] Si se la haces a finanzas, esa pregunta igual te dan más información que a nosotros.

Jamuna Sierra

[49:36] ¿Y cuándo hay cambios relevantes te llega la información de manera clara y puntual?

[51:02] Entonces a esta pregunta, ¿creéis que llega la información de manera clara? ¿O cuándo hay cambios importantes o cuando tal? ¿O a lo mejor no es clara porque ya os han llegado por otros...?

E4

[51:46] Sí, pero cosas como que nos han dado en el Severo Ochoa, que tendrían que hacerse un acto. Y explicarle a todo el mundo que nos han votado...

E3

[51:54] Pero no es interno, ¿no? O sea, no se hace ningún acto...

E2

[51:59] Hombre, yo del Severo Ochoa sí que diría que hay mails y hay... Y en Navidad se comunica...

[52:05] Sí. En su momento se hizo una fiesta para celebrarlo.

E4

[52:14] Cosa es información clara y otra es información a tiempo porque ya tengo cuando te informan de algo que llevas oyendo por el pasillo tres meses, también te quedas un poco así.

Jamuna Sierra

[52:26] Ósea clara si a tiempo no.

E4

No lo sé.

E2

[53:11] Me refiero a lo que decía antes, al edificio este nuevo que se va a hacer en Barcelona. Se sabe, pero es como así. Nosotros sabemos algo más. Porque es nuestro trabajo, pero no es clara la información.

Jamuna Sierra

[53:28] ¿Qué opináis sobre la frecuencia de las reuniones informativas?

E5

¿De equipo?

E4

[53:44] Informativas es poca.

E5

¿A nivel de equipo?

Jamuna Sierra

[53:49] No, a nivel de institución. Porque tendría que haber...

E2, E4 i E5

[53:52] No hay.

E2

[53:55] Nosotros estamos ya cansados de reunirnos en nuestro departamento, eso sí.

E4

[53:58] Sí, hay otras que igual son innecesarias, pero estas informativas, falta.

Jamuna Sierra

[54:02] Y de departamento bien, o sea, creéis que son las suficientes.

E2

[54:06] Sí.

E3

[54:08] Una a la semana bien.

E5

[55:47] Mi impresión de las reuniones que hacemos normalmente es que es casi una charla, que es útil para abrir, compartir problemas, pero esto lo alarga mucho. Si yo voy preparado con una lista de lo que hago y leo mi lista y comparto, en teoría menos de cinco minutos por persona. Y si hay un problema se hace otra reunión para hablar del problema y liberar a los demás. Pero se necesita un poco de preparación antes de la reunión y creo que vamos siempre un poco atrasados.

E2

[56:29] Problemas informativos del ICN2 no hay.

Jamuna Sierra

[56:49] Y sobre comunicación interna, crees que la comunicación interna promueve un buen ambiente laboral.

E2, E4 I E5

Sí.

Jamuna Sierra

[56:45] Y tiene los canales efectivos suficientes para dar *feedback* sobre decisiones o procesos que afectan a uno personal?, Esto a lo mejor también bueno Recurso Humanos con la bústia de sugerencias... pero creéis que hay los canales suficientes o establecidos para dar *feedback*?

E5

[57:17] Quizás hay los canales, pero no hay la cultura de hacerlo o que quizás no lo leería, no tiene el tiempo. Se entiende que como tu opinión, quizás no sería agradecida o que no le importaría. Tienes que tener cuidado, que no ofendes, que no...

E3

[57:43] Con lo de la bústia ahora porque lo has dicho, pero yo no me acordaba de que existía.

Jamuna Sierra

[58:38] ¿Tú Eli sabías que había una bústia de sugerencias?

E5

[58:44] Lo sabía porque se dijo, cuando había en el community day, y se dijo, si queréis enviar mensaje enviadlo ahí y ahí sabía que sé...

Jamuna Sierra

[58:51] Ppero sabrías como acceder?

E5

[58:55] Tendría que buscar en correo para ir a *link*, imagino que en intranet podría encontrarlo y sé que puedes enviar comentario y ponerlo a un departamento específico y después recursos humanos le envía comunicación o...

E4

[59:15] Pero esto, a ver, claro, el tema es que tienen que estar, es necesario que haya siempre, pero yo en mi experiencia, en empresas, en cualquier tipo de organizaciones, que los buzones de sugerencia no se usan. Ahora, si alguien lo usa una vez, aunque sea una vez al año, alguien lo usa, hay que tenerlo en cuenta, recibirlo lo que no puede ser es que alguien mande algo y lo deje en el buzón y nadie lo mire, entonces sí que es un problema gordo.

E2

[59:42] Y sobre todo, cuando hay una queja o una felicitación o lo que haga falta, después tú tienes que mostrar, no solo decir lo he recibido y voy a trabajar, no tienes que mostrar cómo has trabajado, o sea que hay en que se ha convertido y explicarlo.

E5

[1:00:10] Ah, ¿entonces es un proceso burocrático?

E2

[1:00:09] No, no me refiero en general que debería ser así.

[1:00:16] También con *health*, se hizo hace tiempo una encuesta de satisfacción el ambiente laboral y tal. Y yo un día le decía a José, no solo tienes que transmitir los resultados, sino lo que vas a hacer con esos resultados. Si se ha dicho, por ejemplo, un factor que aparecía en todos los sitios, que había una carga de trabajo muy grande, pues, no sé, es muy difícil de solucionar.

[1:00:44] No, hay que decir, pues mira, no lo invento, hemos decidido meter a 10 personas más para que tú no tengas que hacer lo que sea.

E4

[1:00:52] Es que eso repercute muy negativamente en la comunicación y en la cohesión, porque cuando tú ves que no sirve para nada, la próxima encuesta que haga es que igual ni la respondan.

E2

[1:01:01] Claro, que con toda su buena intención y es bastante, nos pasaron los resultados, que decían que todo el mundo tenía mucho trabajo. Ah, qué bien, a ver qué tenemos más.

Jamuna Sierra

Pero con esos resultados hay que hacer cosas, acciones, ¿no?

E4

[1:01:58] yo con recursos humanos le echo mucho en falta un seguimiento, un poquito con cada uno de los trabajadores, un poquito, entrevistas a veces de vez en cuando, ¿cómo estás?, ¿cómo te sientes?, pero no una encuesta que se le manda a todos, sino, no, no, oye, tú en tu departamento.

[1:02:13] Yo lo decía, la última vez que hablé con Julio se lo dije, de Julio, a mí ya me han cambiado cuatro o cinco, ya no me acuerdo, de departamento, y nunca nadie me ha preguntado al cabo de seis meses, oye, ¿qué tal el cambio? Oye, ¿qué tal? ¿Qué propones? Nadie, o sea, te cambiamos y punto, oye, pero no, no, te cambiamos, entonces, no, no sé, no...

E2

[1:02:31] Sí, esto es lo que provoca, es que cuando tú haces un comentario, ya no una reclamación ni una queja, un comentario, y nunca se te dice qué se va a hacer con ese comentario ya ni respondes.

[1:02:53] Ahora hay una encuesta cuando te vas, ¿eh? Pero antes no había.

E5

[1:02:56] La encuesta cuando te vas es demasiado tarde... es una lástima.

E4

[1:03:02] Yo no lo sé, es supertarde porque ya te vas, pero hay gente que sí, que se ha ido y me han dicho, oye, que yo he dicho que me iba y me han dicho, pues vale, y entonces, pues aquí falta una comunicación, y esto no es problema de comunicación.

E5

[1:03:20] Y la entrevista de salida no sé si después con esa información hacen algo. Imagínate, alguien dice "me fui porque la comunicación estaba mal", no sé si después viene aquí y nos dicen "nos llegó esta información..."

E4

[1:03:36] Lo que pasa es que si el problema era esa persona y esa persona se ha ido, pues el problema desaparece.

E5

[1:04:01] Además, esto porque nos preguntan si teníamos canales para, no me acuerdo exactamente cuál era la pregunta, pero también a veces hay como esta búsqueda de feedback y quejas. Pero si no obligas a la gente a hacerlo, no siente que lo puede hacer o necesita hacerlo, será escuchado y quizás hacer un *survey* como este de *Health and Safety* estuvo bien, yo no estaba ahí cuando se hizo, entonces no sé si era obligatorio. Pero hacer algo así y que sea obligatorio, que una vez al año tienes que rellenar un pequeño formulario donde te dicen ¿qué tal?, ¿cómo vas?

E3

[1:04:35] ¿Y cómo lo haces obligatorio?

E5

Obligas a todos a hacerlo. O como en otras empresas en Reunidos se hace así cuando entras, hay muchos *trainings*. Y esto de, por ejemplo, cómo utilizar tickets, IT, cómo buscar un ratón nuevo... Pasas a través de *trainings* que son obligatorios. Tienes como tres meses desde tu primer día, tienes que hacerlos. Entonces sí o sí, tienes que ponerte ahí delante de la laptop y mirarte estos vídeos.

E3

[1:05:04] En este caso vale porque está como muy marcado y si no, no tienes la huella y tal, pero en este caso como...

E2

[1:05:11] Claro, no te pueden obligar a opinar tampoco, a decir... Esta encuesta hay que hacerle...

E5

No, pero los obligas y, pero como diciéndoles que en esta fecha hay que rellenarlo y si no lo hacen le envías otro correo diciendo no lo has hecho tienes que hacerlo. Puede ser un tipo de obligación que dices que es obligación pero al final cuando llegas a 80 o 90 por ciento de la gente que respondió los demás 10 no importa pero al final es como crear el sentido de obligación para que la gente se anime a hacerlo porque si no se queja dentro de sí o con compañeros, pero nunca llega a este canal.

E2

[1:06:00] De todas formas estas encuestas aquí y en todo el mundo, por norma general tú no te expresas con libertad, no son reales.

E5

Es verdad, bueno, por eso tendría que ser anónimo.

E4

[1:06:29] Esto es muy delicado y encima el problema sea anónimo o no, es que va a quedar constancia, y nunca es anónimo.

E5

[1:06:39] por ejemplo, eso de dirección si pones un comentario anónimo diciendo que creo que dirección debería hacer esto o no, no se comunica bien o no sé qué, podría venir de cualquier departamento al final.

[1:06:53] Pero claro, si dices, la jefa del departamento de comunicación no me gusta. Bueno, pues esto no lo puedes decir.

E4

[1:07:01] Aparte lo que no me gusta nada es que escribir y hablar siempre, que son dos cosas muy diferentes. Entonces igual que una entrevista persona a persona que te cargas el anonimato, pero estamos hablando y decirle mira, entre nosotros, yo creo que esto no va bien. Eso, escrito, no lo puedo decir. ¿Cómo digo eso, escrito?

[1:07:57] Yo digo que lo de la entrevista a nivel personal quizás debería haber una mesa personal, es que es muy diferente el trato y las cosas que puedes proponer. No lo sé, yo me siento más libre hablando directamente con alguien que no escribiendo anónimamente, fíjate.

Jamuna Sierra

[1:08:22] ¿Porque encuestas de clima no se han hecho nunca?

E2

[1:08:26] Esta.

Jamuna Sierra

[1:08:32] ¿Creéis que el instituto comunica bien sus objetivos y sus éxitos?

E5

Éxitos creo que sí

E4

[1:08:39] Yo creo que sí, y si creemos que no estamos echando por las a nuestros tejados porque nos encargamos de eso, yo creo que sí más se tendría que hacer, pero es que no podemos hacer más, pero es mi opinión.

E5

[1:08:50] objetivos creo que no.

E4

[1:08:52] No, objetivos no, pero éxitos sí.

E3

[1:08:55] Y una cosa es que nosotros hagamos la acción de comunicar y la otra que se reciba, ósea, yo puedo comunicar muchas cosas en redes, pero si la gente no está en redes, pues no lo va a recibir.

E2

[1:09:07] Y si la gente no abre el email tampoco.

Jamuna Sierra

[1:09:14] ¿Hay situaciones en la que te has sentido desinformada? Sobre todo, pues de cosas de dirección que se han dicho o que creéis que tendríais que haber sabido que se ve sin tener otra vez.

E2

Sí, sí, sí. Hay algunas cosas que no voy a comentar, pero sí. Graves.

Jamuna Sierra

[1:09:38] Ahora sobre eventos y actividades de cohesión que se hayan hecho. ¿Habéis participado en actividades organizadas para fomentar la cohesión? ¿Y las habéis considerado útiles para mejorar la comunicación entre equipos, entre departamentos?

E2

[1:09:56] Sí, sí, sí. No se hacen muchas tampoco.

E5

[1:10:00] La única que pensé, el *Community Day*, pero era más para la identidad del ICN2 como objetivo, más de conocerse entre departamentos porque no sé si...

E4

[1:10:11] Se han hecho, lo que pasa es que yo personalmente no las encuentro muy útiles.

E2

[1:10:35] Actividades sociales con el objetivo de cohesión sociales, en verdad no se hacen muchas.

E3

[1:10:40] Yo desde que entré, que hace un año y dos meses, la reunión de administración den junio. Y yo en comparación con Dámaso yo para mí, no es que me sienta supercohesionada con finanzas, por ejemplo, pero yo qué sé, al menos hicimos una actividad en la que era un juego y tal y pues me pusieron en grupo con gente de finanzas y , ahora si me las encuentro por el pasillo, pues nos saludamos.

E5

[1:11:02] Conoces el nombre, sabes quién es.

Jamuna Sierra

[1:11:05] además que al final hay mucha gente, entonces ser amigo, entre comillas, de todo el mundo cuesta.

E2

[1:11:13] Pero después de decir hola, no sé.

E3

[1:11:15] Ya cambia, ya hay cosas.

Jamuna Sierra

O saber quién es, el nombre.

E4

[1:11:17] Si es que hay gente que viene, está sus seis meses, se va, ni te enteras.

E2

[1:11:22] Pero no, es verdad que no se hacen muchas.

E4

[1:11:24] No se hacen muchas.

E2

[1:11:27] La Perspectiva de los últimos años, la tenéis vosotros. Porque yo puedo recordar más, pero ahora no.

E4

Hace muchos años había incluso más, porque eso de irse a una bodega y todo eso ahora ni se plantea.

E2

[1:11:39] Han hecho dos o tres cosas, pero no se hacen mucho.

E3

[1:11:41] También no sé si es excusa o si lo justifica, pero por ejemplo el hecho de que estamos en Cerdanyola y no en Barcelona, yo qué sé, Chema, pues creo que en su antiguo trabajo, pues hacían lo de los *beers on Fridays* o algo así, es como que acababas de trabajo y te llevas con el departamento o con quien sea.

E2

[1:11:57] Sí, eso es una cosa importante que se podría considerar un canal de comunicación interna, es que el espacio no da para hacer este tipo de actividades, nuestro edificio no da para esto. Sí, el jardín, pero ya no hay más. No hay un espacio dedicado a eso, ni tan solo a... Por ejemplo, está el *Dining Room*. Me refiero a no una cosa organizada para todo el mundo, sino que se podrían hacer como pequeños... Tú te quieres ir con el departamento de no sé qué a comer. Pues sí, bueno, tienes la sala, pero no tienes más sitios.

E5

[1:12:38] Pero es que en *Beers on Friday*, por ejemplo, no sé, pongo ahí una idea, se podría hacer, llévate tu bebida y nos vemos en el jardín a las 5 en el jardín se puede ver a los viernes.

E2

[1:12:53] pero no hay un espacio, quizá existe el espacio, pero no lo hemos tampoco ofrecido para eso, ¿me es cierto? Para que la gente piense que esa es una posibilidad. Pero es verdad que se podría ofrecer esta posibilidad.

E3

[1:13:30] Pues como la tabla de ping-pong.

E2

Sí, como la mesa de ping-pong. ¿Por qué no...? O yo qué sé. Este viernes trae tu bebida y ya y ya está, entonces a lo mejor el primer día son 3 y el segundo son 20.

Jamuna Sierra

[1:13:44] A lo mejor es en lugar de bebidas, si no se puede tal, una merienda.

E4

[1:14:14] Pero ves, han sido cosas así más puntuales. Por ejemplo, en Navidad, pues un grupo hace una fiesta y te puede invitar o no, pero lo hace un grupo de investigación. Ni siquiera es a nivel de administración ni nada de eso.

E5

[1:14:25] Bueno, no sé si puedes hacer un coffee catch up, entonces dices a las dos y media el viernes nos vemos ahí para un café.

E2

[1:14:35] Sí, sí. Sí, sí, cosas así se podrían ofrecer y se podrían hacer y estarían bien.

E4

[1:14:49] Sí, además, es que cada uno es un mundo. Alguien te podrá decir, mira, yo el viernes me va fatal, las ganas que tengo es de irme de aquí. Y hay otros que te

dirán, yo tengo que ir a recoger los críos hasta las 6 y de 3 a 6 es perfecto si nos vemos y nos hacemos un café.

E5

[1:15:04] Nunca podrás concordar todos.

[1:15:47] Es difícil, sí. Sí, pero es normal que al inicio, tampoco sea una cultura de hacerlo, o sea, yo llevo siete meses y nunca hemos ido a comer juntos, ¿sabes?

[1:16:00] Y eso es nuestro departamento, pero quizás se tarda un poco de tiempo en establecer la costumbre de hacerlo. No, pero también aquí, cada uno se lleva su comida y...

E4

[1:16:15] Aparte que una cosa es, ¿quedamos fuera para hablar de cosas de aquí de trabajo? O precisamente lo contrario, porque yo ahora estoy pensando y es verdad que cuando nos hemos ido a tomar algo ha sido precisamente por salir del ICN2 por estar fuera y entonces puedes hablar de la película que viste ayer no se va a hablar de trabajo aunque nadie haya dicho prohibido hablar de trabajo si sale pero son reuniones más informales de conocer gente, para mí puede ser tan importante que previste ayer como que trabajo tiene que hacer hoy porque al final estoy con esa persona todo el día y me define un poco la relación.

Jamuna Sierra

[1:17:00] Y los eventos estos en los que habéis participado, ¿crees que ha estado útil para mejorar la comunicación interpersonal con los otros trabajadores o el vínculo que has forjado?, si has forjado alguno.

E3

[1:17:19] Un 10% más. Porque al final tampoco tengo mucha relación con los otros departamentos de administración. Bueno, *strategy*.

Jamuna Sierra

[1:17:30] ¿Y vosotros si habéis participado en alguno?

E5

El del *Group Leader Meeting Retreat* en enero, sí.

E2

[1:17:38] Te sirvió, ¿eh?

E5

[1:17:39] Sí, muchísimo. Pero claro, esa es una oportunidad un poco que no todos van, entonces no es muy representativa del ICN2.

Jamuna Sierra

[1:17:58] ¿Y el instituto fomenta la interacción entre los diferentes departamentos?

E2

[1:18:05] No, como instituto no.

E5

[1:18:08] Las tareas son tan diferentes y el edificio...

E4

Pero igual no es problema del ICN2, porque realmente los departamentos lo que tienen es quitarse el bulto de encima.

Jamuna Sierra

[1:18:30] Y ahora relacionado con esto del *onboarding*, digamos cuando entras a trabajar. ¿Cuándo entrasteis a trabajar recibisteis toda la información necesaria para adaptaros? O ¿creéis que faltó alguna cosa, alguna formación? Y aquí habrá diferentes opiniones porque vosotros entrasteis antes.

E2

[1:18:51] No, mi opinión en este caso no es válida porque no había. Y porque era tan pequeño que tampoco hacía falta.

E4

[1:18:58] A mí sí que se me informó de todo, me dieron el *welcome package*, pero también una vez entré aquí tenía entrevistas y reuniones con un montón de gente y cada uno me contaba lo suyo. Creo que esto se ha dejado de hacer con el tiempo, por falta de tiempo y por falta de todo. Y hay gente hoy en día que ha entrado aquí y no sabe ni dónde tiene que ir ni hacer nada.

Jamuna Sierra

[1:19:39] ¿Tú E3?

E3

[1:19:42] Yo sí, o sea recuerdo como que me dieron mucha información, que luego, pues siempre tuve preguntas luego a la hora de la verdad, de abrir un ticket o de consultar algo en internet.

Jamuna Sierra

[1:19:54] O sea, a lo mejor te faltó alguna formación de cómo hacer algunas cosas

E4

[1:20:02] No solo a nivel de trabajadores. Con María Escudero un día que estuvimos hablando porque necesitaba otra cosa y le dije yo, oye, yo también puedo hacerte esto y puedo hacerte esto, pero, ah, pues no lo sabía. Igual te lo tenían que haber explicado, que eres una *Group Leader*, ¿sabes?

Jamuna Sierra

[1:20:18] ¿Y tú, Eli Marina?

E5

[1:20:23] Sí, el *Welcome Pack* estuvo muy bien, desde un punto de vista más como burocrático como pedir vacaciones y todas esas cosas. Como lo que me faltó a mí creo fue más como una estructura de mi tiempo los primeros meses como entré y también tuve lo mismo en el mi otro trabajo aquí en España entonces no sé si es algo así que como cuando llegas te lanzan y tienes un poco que buscar tu lugar en el mundo y no te dicen bueno esta primera semana tienes que hacer esto y no te hacen como un plan de lo que tienes que hacer entonces los primeros días vas un poco intentando buscar tu camino.

E3

[1:21:09] ¿Cómo lo hacen en otros sitios?

E5

[1:21:11] La primera semana ellos te prepararían las reuniones que sabes por qué te dicen tienes que reunirte con esto y vas conociendo y te dirán el primer mes hace esto y te dan tareas muy concretas.

E2

[1:22:55] Pero a veces el *welcome package*, que es un buen documento, yo doy más importancia a que alguien te acompañe, que no a tener un documento. Que es muy importante, porque siempre puedes recurrir al papel.

E5

[1:23:09] Pero esto hay, porque el primer día, bueno a mí fue Ana Belén, me vino a recoger a la entrada, fuimos al *meeting room*, y ella me hizo una presentación en persona del ICN2, pero claro, el primer día, es mucha información.

E4

[1:23:28] Igual la administración se lo hace más, pero a muchos científicos a mí me consta que nadie les ha dicho nada.

Jamuna Sierra

[1:24:50] A lo mejor es junto con comunicación interna y HR, que sobre todo es recursos humanos, hacer un *onboarding*, donde es lo que dice Eli, que cada día tengas una actividad o algo y te dicen, pues hoy te enseñaremos a tal, hoy hablarás con los de IT y te enseñarán a hacer él los tickets, si tienes un problema con el ordenador... otro día, laboratorio, diferentes horas, donde puedes ver un poco.

E2

[1:25:16] También tenemos, pero no sé muy bien en qué consiste, que cada X tiempo hay una reunión de las nuevas incorporaciones.

Jamuna Sierra

[1:26:21] ¿Os sentís reconocidos por vuestro trabajo? ¿Y cómo os gustaría recibir este reconocimiento? ¿Traes de un mail, no sé, de Anna, o de Pablo, o de Lluís?

E4

[1:27:58] Depende del tipo de trabajo es más complicado eso, por ejemplo, nadie le va a ir a finanzas un día a decirle que bien hiciste el pedido, le van a decir, oye te mandé un pedido y no lo has hecho, a los de IT, nadie le va a decir que bien va internet, no les va a decir oye, hoy no va internet.

[1:28:14] Sin embargo, mi trabajo por ejemplo, como puede ser resultón y te hago un cover, que bonita la cover, vale, a mí sí que me lo dicen. Pero nadie me dirá, sabes, hay cosas que se dan por hechas y no se tendrían que dar por hechas porque es un esfuerzo.

E4

[1:30:28] Yo creo que en general no se hace mucho, ya te digo, a Ana le pueden decir que bien que salió el evento, pero no te van a decir que bien te salió, que pusieras el evento en la intranet, se supone que lo tienes claro.

E2

[1:30:43] Ya, ya, bueno, tampoco estás buscando todo el día, ¿no?

Jamuna Sierra

Pero en la Navidad, Pablo sí que dijo gracias al equipo, Ana y tal.

E3

[1:30:53] O cuando fue el aniversario, el community day...

E2

Sí, igual hay cosas grandes suelen decirlo.

E5

[1:31:00] Porque todavía no he atravesado este proceso, pero esto de los objetivos hay una reunión anual no sé si es con tu jefe donde hablas de tus objetivos no sé cómo funciona esa reunión, pero esta imagino sería una reunión que si ha sido hecho bien sería la oportunidad para decir muy bien hecho o no sé. Pero esos objetivos son muy específicos y no representan todo tu trabajo.

E4

[1:31:27] Además es que ni siquiera estoy seguro de que el nivel de objetivos sea el mismo para toda la gente que está trabajando aquí. Es decir, te pueden poner un objetivo que para ti sea asumible, que sea un objetivo de tu trabajo de cada día o te pueden poner un mega proyecto especial y que sea inasumible. Claro, cuando tu objetivo te implica una semana de trabajo y a otra persona del ICN2, le implica media hora, pues esto no está bien balanceado. Pero tampoco se me ocurre una manera de ponerlo.

E5

[1:32:07] Me acuerdo de que Ana Belén me dijo que los objetivos siempre son asequibles, que en general todo el mundo lo logra.

E2

[1:32:16] En principio también tienes tú la opción de aceptar ese objetivo o de rebatirlo si no te parece.

E5

[1:32:22] Pero esto es un objetivo o sea quizás debería no sé si hay, pero una vez al año como un año *review* de qué tal el año...

E4

Si esto se hace.

E2

[1:32:34] Bueno, yo creo que también es una cosa que depende mucho de quien sea tu superior, ¿no? De la forma de ser la persona. Sí. En principio nosotros, bueno, yo creo que bien. Y ya, claro, que venga un agradecimiento o un esto desde la dirección ya, pues eso, tiene que ser algo más grande que ellos sepan qué estás haciendo, sino tampoco no...

E5

[1:32:54] Sí, no hace falta...

E4

[1:33:30] Igual el formato de presentar un informe de todo lo que se ha hecho en un momento en que la gente está allí de pie a veces bueno, en este último, de esto no, pero que lo que está esperando es irse abajo a comer y a la fiesta, pues igual no es lo más indicado. Igual se podría hacer una reunión un día que no fuese en Navidad, que no hubiese una comida después ni nada, no, no, reunión a las 12 informativas a todo el instituto de qué se está haciendo, los proyectos del año que viene que se va a hacer, pero una cosa no es institucional, no festiva.

E2

[1:35:51] Contestando tu pregunta, yo pienso que sí, que hay como una consigna en el instituto a la hora de agradecer y de reconocer. Pero otra cosa es que tú a lo mejor no te sientas bien reconocido, ¿me entiendes? Pero sí que creo que hay una preocupación, entre comillas, de decirte las cosas que has hecho bien, me refiero. Las que se hacen, también te las dicen. Pero bueno, a nivel personal, cada uno pues claro.

E5

[1:36:29] ¿En regla general se hace un *one to one* con tu jefe como semanalmente, o sea, ahora no tenemos a Anna Rovira, pero es costumbre del ICN2?

E1

[1:36:41] Yo creo que *One to One* solo si había algún tema para hablar, en bueno o en malo, no necesariamente un problema, pero *One to One* si se necesitaba hablar de alguna cosa. Pero no, es la reunión semanal de equipo y se hablaba con Anna.

E2

Luego cosas así, proyectos concretos, sí.

E5

[1:37:23] Sí, sí, no, preguntaba en general por qué quizás eso también sería otro canal para decir, ah, eso lo has hecho muy bien, pero casi al día a día no ya para ir no solo una vez al año, o durante Navidades, decir muy bien hecho, pero que a mí personalmente cuando en estos eventos no muy grandes como el aniversario Navidad nunca te van a decir lo has hecho mal siempre, pero si hay una tarea muy aburrida que la has hecho esta semana y alguien te dice uff lo has hecho muy bien esto quizás vale más de una vez al año.

E2

[1:38:02] A eso me refería cuando no he podido explicar bien, que como cultura general ellos tienen tendencia a reconocer el público, pero a lo mejor lo has dicho

muy bien, claro que el Aniversario salió bien porque si no hubiera salido bien... Ya no lo hubieran dicho, pero igual no públicamente. Pero luego a lo mejor tienes unas cosas que tú piensas, madre mía, esto me ha salido que he perdido 10 kilos de mi cuerpo y nadie se da cuenta.

E4

[1:38:33] Depende de la gente incluso, hay gente que siempre te da las gracias y hay otros que no te dicen ni que lo han recibido. Pero esto va por gente.

Jamuna Sierra

[1:38:49] Y relacionado con esta pregunta, ¿os gustaría que se mejorase algún aspecto del reconocimiento laboral? O sea, que hubiese más maneras. Por ejemplo, hay empresas que hacen concursos. Pues el que ha entrado más tiempo en la intranet, el que ha hecho tal, o el que, bueno, depende de la empresa, pues claro, se hace, pues hacer algo así, por ejemplo.

E2, E5

[1:39:14] No me gustaría tanto.

E5

[1:39:16] Son un poco políticos.

E2

[1:39:19] Competitividad además, no, no.

E4

[1:39:21] Yo creo que ya, no sé, ya está.

Jamuna Sierra

[1:39:23] ¿Pero os gustaría que se reconociera más o creéis que como está ahora ya está?

E1

[1:39:37] Ahora lo estoy pensando mientras lo hablo, podría también ser algo, a nivel de departamento para mí, ahora os hablo de mi situación, a nivel de departamento, porque claro, me imagino que a nivel del ICN2, igual una persona, un doctorando que está haciendo su doctorado no le interesa lo que yo he logrado en el proyecto MAX. Pero por ejemplo, al final del año, no sé, para que cada uno meta los logros y los obstáculos y como sean... también una pantalla para decirle a Marina que has podido hacer eso como un resumen de lo que se ha... yo digo logrado pero también en plan las cosas *achieved*, bonitas.

E4

[1:40:16] Es que es complicado de todas formas tenemos trabajos muy diferentes. Pero a mí hay veces que incluso me ponen en los agradecimientos de los artículos. Para mí está genial. Nos has ayudado una semana a hacer este dibujo, pues te ponemos.

[1:40:31] Otros no te dan ni las gracias. Pero claro, imagina, si yo estuviera pasando pedidos, no espero que me pongan en el artículo. Aunque mi trabajo ya es importante. Si han organizado un evento para que sale algo de este artículo, no te van a meter en el agradecimiento.

E1

[1:40:44] Bueno, entonces me explico mejor. Igual es algo que cada uno puede hacer, por ejemplo, organizar una reunión al final del año, que puede ser en junio o en diciembre, cuando sea para vosotros el final del año, pues para mí un logro que yo he logrado es la *newsletter* de Max, y como obstáculo encontré tal, pero lo logramos porque x. Y es un poco a conclusión del año cada uno puede llevar... Claro, porque yo no me espero y no me imagino que sé la gente. Y por ejemplo, Dámaso podrá decir, "para mí el logro de este año fue todo el trabajo con el logo de los 10 años del ICN2.

Jamuna Sierra

[1:41:50] Si, eso estaría bien, porque es una manera de reconocer o que los otros sepan el trabajo de cada día.

[1:42:07] ¿Ha habido alguna vez algún caso de crisis o situación así un poco complicada y cómo te han informado? ¿O nunca ha habido ninguna crisis?

E1

[1:42:18] ¿Crisis a nivel del trabajo personal?

E5

¿Tuya o del ICN2?

Jamuna Sierra

No, no, del ICN2.

E5

O sea, hubo un problema y te han afirmado a este problema para que sepas.

E1

[1:42:30] Ah, sí, cuando hubo esta lluvia increíble, que era también el periodo de la DANA en Valencia, y nos informaron, llegó un mail para decirnos que teníamos que ir a casa. Pero más crisis a nivel interno, o sea, del instituto, que haya pasado algo, que a lo mejor nunca ha pasado nada y también...

E4

[1:42:47] No, no se informa, eh. De hecho, se tiende a esconder y que no se haga demasiado... O sea, hemos tenido un problema con esta persona, ha pasado esto, pero que no salga de aquí. Que no se entere nadie. Pero es que a lo mejor tampoco tienes por qué informar a todo el mundo.

Jamuna Sierra

[1:43:08] No, pero me refiero más a crisis...

E5

De interés público del ICN2. Estoy pensando a la web, por ejemplo había un momento donde en la web no aparecían los perfiles del *Group Leader*, eso era una crisis, quizás un problema público y se informó.

Jamuna Sierra

[1:43:28] Normalmente se informa claro, depende cuál es que no será público.

E5

[1:43: 31] Ai es confidencial.

E4

[1:43:32] Claro, son cosas relacionadas con personas en concreto, y es que tampoco lo vas a hacer público.

Jamuna Sierra

[1:43:27] Pero no ha habido una crisis así grande y que hayas salido en los medios luego o no ha habido?

E4

[1:43:44] No, no, no, yo no recuerdo, no sé Ana, ¿qué te diría?

Jamuna Sierra

[1:43:48] No, Ana me dijo un día que tampoco recuerda.

E4

[1:43:51] Claro, que no ha habido cosas delicadas, eso de gente muy de arriba que se han peleado entre ellos.

Jamuna Sierra

Sí, pero claro, eso queda dentro.

E4

[1:43:58] Eso es grave, pero es que no lo vas a decir, no se puede decir.

Jamuna Sierra

[1:44:04] ¿Y te sientes, o sea, sientes que estás al corriente de las novedades en proyectos y objetivos del Instituto? ¿O qué estás al corriente?

E3

[1:44:16] Yo creo que no podemos enterar de muchas más cosas.

E4

[1:44:19] Yo creo que no. Y si te dijera estando en comunicación me entero de más cosas, sí, pero es que ya te digo, estaba trabajando en otros departamentos y no sabían ni un 5% de lo que se estaba haciendo. Igual es también con los de IT, pero con los de IT en concreto yo siempre le he pensado, esta gente está aquí, pero podrían estar en un banco o en una compañía de seguros y su trabajo sería el mismo, exactamente, el día a día sería el mismo, entonces a muchos es que no les interesa ni la ciencia, pero es que eso depende un poco ya de cada...

Jamuna Sierra

[1:44:56] ¿Y cómo te enteras de las novedades de proyectos u objetivos del instituto si las comunican? ¿A través de qué canal sería? ¿A través de mail?

E4

[1:45:21] Yo me entero porque me piden que haga el folleto, pero si no me pidieron que hiciera el folleto no me enteraría.

E5

[1:45:27] También un pequeño paréntesis, aquí quizás se comunica, pero hay muchas cosas que para mí personalmente son tan científicas que ni las leo porque es para un público científico, entonces si se comunican no se comunican de la manera, del lenguaje de pueblo.

E4

[1:45:49] Sí, no, no, yo estoy, incluso hay cosas, yo qué sé, alguien ha conseguido un RCO, tal grupo tiene un proyecto nuevo, pueden salir las noticias de la web, pero hay mucha gente que no las mira.

Jamuna Sierra

[1:46:00] La *newsletter* ahora.

E2

[1:46:01] Ahora en la *newsletter* empiezan a salir más.

E4

[1:46:04] Se tienen que ir sacando más, pero hay mucha gente.

E2

[1:46:06] Claro, tampoco nunca vamos a comunicar en la *newsletter* que Klass ha hecho un descubrimiento sobre el spin del Cobalto, porque esto no tiene... Comunicaremos que tiene un premio de no sé qué, o que le ha reconocido...

E4

[1:46:22] O que le ha caído un proyecto de 5 millones de euros, estas cosas sí que sí.

E2

[1:46:26] Eso sí, pero de esta manera, no vas a comunicar todo lo que hacen porque no... Puedes comunicar a aplicaciones que ya lo intentamos hacer

E4

[1:46:35] pero para eso yo veo bien que haya una *newsletter* para eso imagínate que cada vez que hay un proyecto nuevo te llegas un correo.

E4

[1:46:44] Ahora si cada viernes tienes allí lo que ha pasado esto me da igual, esto me da igual, pero esto sí que lo voy a leer, creo que está bien.

Jamuna Sierra

[1:47:00] ¿Por qué nunca llegan correos de Pablo, no? O sea, excepto la felicitación de Navidad, o de Lluís informando sobre... O sea, como el cargo más alto, digamos, que envía información a todo el ICN2, ¿cuál sería?

E2

[1:47:11] Yo. A todo el ICN2.

E4

[1:47:17] Antes, hace años, te llegaban más cosas, igual de Lluís, que había decidido que esto y lo otro. Pero llevan un tiempo que... No sé, aún no en concreto, pero tengo esa sensación. Pero llevan un tiempo que... no. Pero ahora lo que se hace es que sí tienen que comunicar algo, entonces lo dicen aquí.

E5

[1:47:33] Y por ejemplo, cuando se aprobó la estrategia, la estrategia del ICN2, ese tipo de cosas, no se comunicó...

E3

¿Qué estrategia?

E2

[1:47:43] ¿Qué estrategia? Exacto.

E5

[1:47:45] La estrategia del ICN2, o sea, la estrategia institucional.

E2

[1:47:49] No, no, había un plan estratégico.

E5

¿No se comunica?

E2

No se comunica.

Jamuna Sierra

[1:48:00] ¿Los mensajes sobre los cambios son claros?

E4

[1:48:08] No, no son claros.

E2

[1:48:10] No, y tampoco ha habido tantos cambios grandes para comunicar, ¿no? Es que no lo sé.

E5

Pero imagino, no solo cambio de personal, todo.

E4

[1:47:54] Pero incluso ese que venga un grupo de investigación nuevo, a mí me parece que es que se tendría que hacer hasta una fiesta.

E5

[1:48:27] Y vino, ¿sabéis? Jordi.

E2

[1:48:30] Está ya aquí?

E4

[1:48:32] Es que no lo sabemos ni nosotros.

E2

[1:48:34] Va a entrar, pero no es oficialmente aún, no sé si se mudó.

E5

[1:48:38] No sé qué significa oficialmente, pero...

E3

[1:48:41] ¿Se dijo en el grupo leader de meeting?

E5

[1:48:43] Sí, que se va a crear.

E2

[1:48:45] Que se va a crear

E4

[1:48:47] Yo a un trabajador nuevo no lo haría, pero a un grupo nuevo me parece un evento tan importante que yo ya te digo, yo haría una fiesta de bienvenida y todo, mira vienen estos son estas personas y van a hacer esto.

E2

[1:48:56] Pero luego porque no haces una fiesta para.

E4

[1:48:58] ya ya ya, a ver la fiesta es una tontería.

E2

[1:49:03] Yo recuerdo cuando entró María, que fue la última que entró, se hizo.

Jamuna Sierra

[1:49:13] Claro, lo tendríamos que hacer nosotros.

E5

[1:49:36] Pero no se comunica hasta que quizás es un poco tarde, en lugar se tendría que comunicar casi antes. Sí, no sé.

E2

[1:49:48] Estoy de acuerdo, de las cosas así te tienes que enterar por canales oficiales primero, y luego, es difícil, siempre hay alguien que lo sabe antes, claro.

E5

Y está bien una línea diciendo “estamos creando otro grupo, más información, y llegará”. Está bien un primer... No necesitas decir todo o esperar que tengas toda la información.

E4

[1:50:14] Eso te repercute hasta en el espacio, o sea, esta gente se va a poner en este laboratorio, yo qué sé. Lo saben los de mantenimiento, que le van a montar las cosas, pero los demás no saben dónde están, es un poco...

Jamuna Sierra

[1:50:27] Sobre la cultura y los valores también, ¿cuáles crees que son los valores del ICN2?

E5

[1:50:40] Transformación, innovación, colaboración.

E3

No, innovación no.

E5

[1:50:51] Colaboración, transformación, que significa innovación y compromiso.

Pues no, la respuesta es no.

Jamuna Sierra

[1:51:20] Ósea que no lo sabemos.

E2

[1:51:22] Que no jugamos mucho con eso, que parece que está escrito, que está, no, no.

Jamuna Sierra

[1:51:36] ¿Hay algún aspecto de la comunicación interna que encuentres que se está haciendo bien, que sea satisfactorio, que haya resultados...

E4

[1:51:48] Yo creo que la *newsletter* está muy bien.

E5

[1:51:50] Es una buena iniciativa.

E2

[1:51:51] Gracias, pero no sé aun si funciona mucho, francamente.

E4

[1:51:53] Pero si no funciona, o la gente no lee el correo, o te interesa tanto la ciencia que haces, que todo lo que te llega de la administración lo tiras a la basura, que yo he visto gente que lo hace, ahí no podemos hacer nada. Aunque hiciéramos

la mejor *newsletter* del mundo, pero fantástica y maravillosa, si la tiras a la basura, no es problema nuestro.

E3

[1:52:10] Es lo que decías tú, que le das la libertad de informarte o no, o sea, de poner interés en lo que recibes o no.

E4

[1:52:16] Lo de las teles en los pasillos de la entrada parecerá una chorrada, pero a mí me parece superbién. O sea, es que, subliminalmente, tú vas al lavabo, tú das y por el rabito de los ojos, o sea, si miras... Si miras directamente, tú andas y está aquello allí y te vas enterando de cosas. Yo lo veo bien, lo veo bien. Y el nivel de correos y eso de avisos que llegan tampoco creo que sean tan graves.

E5

[1:52:40] Una cosa que no sé o no entiendo es que porque hay la *newsletter* de Strategy y también hay la *newsletter* interna que tienen objetivos diferentes, pero sobre todo inicialmente cuando no me entero bien de los departamentos y por qué uno y por qué otro no entiendo muy bien por qué hay dos.

E1

[1:53:02] Yo no recibo la *newsletter*.

E2

[1:53:05] No, porque la de strategy es público científico. Porque lo que hay es información de convocatorias de proyectos, becas. Entonces, bueno, a mí no me parece mal eso, porque si no, una *newsletter* interminable, y no te interesa esa información.

E4

[1:54:05] Igual les llega una, por un lado, y otra por otro y si hace poco encima que estás aquí a lo mejor te haces un lío.

Jamuna Sierra

[1:55:42] Y última pregunta, ¿qué cambió o qué mejoraría es más de la comunicación interna?

E5

[1:55:50] Comunicación de dirección.

E2

[1:55:53] De arriba a abajo, sí.

E5

[1:55:54] Sí, salió, creo un poco más veces salió este tema de correos de ellos o en alineación lo que sea, pero de alguna manera

E4

[1:56:02] Y un poquito de seguimiento por parte del recurso humano a nivel más laborado, no una entrevista está todo el mundo como te encuentras, sino sentarse contigo y decirte oye, este último año ¿cómo te ha ido? ¿Qué mejor harías de tú? Y es que a lo mejor le sería bien a ellos y todo

E3

[1:56:22] Yo en un mundo ideal como más eventos de cohesión, pero soy consciente que requiere mucha organización y mucho trabajo y mucho tiempo y pues también entiendo que no se hagan tantos por esto.

E2

[1:56:33] A mí me gustaría conseguir que la gente esté contenta de trabajar aquí y lo explique desde el punto de vista de que se explique la ciencia que se hace aquí, esto siempre he pensado.

Jamuna Sierra

Sentimiento de pertinencia.

E2

[1:56:47] Y de orgullo. Siempre lo he pensado, que hacemos cosas. Hacen, cosas y que mucha gente no se entera. No solamente Administración ya, sino un grupo con el otro Grupos de investigación que hacen una cosa, y no saben que están haciendo los demás. Y un poco de... supongo que al final sería en un lenguaje mucho más divulgativo, que supiéramos todo lo que se hace. Que tengas ganas de explicarlo, como el que trabaja en la Coca-Cola. Pues yo trabajo en Coca-Cola, porque qué buena está la Coca-Cola, ¿sabes?

Jamuna Sierra

[1:57:38] Sí, que la gente diga, quiero ir a trabajar allí...

E2

Que bien que trabajas en el ICN2.

ANNEX 3

Auditoria qualitativa: Transcripció de l'entrevista amb la E6, *Executive Assistant* del director de l'ICN2, Pablo Ordejón.

Jamuna Sierra

[00:00] Estic fent això, un pla de comunicació interna per a l'institut i ara estic a la part de l'auditoria on haig de recopilar tota la informació per veure si hi ha debilitats i fer les accions després.

[00:15] I doncs, bé, com que m'aniré el dia 12 i acabo les pràctiques, però ja us el faré arribar quan el tingui fet i potser us serveix...

E6

[00:23] Home, i tant! Per a algú. Home, per veure'l com a mínim, no? Clar.

Jamuna Sierra

[00:27] Vale, són 28 preguntes, però força ràpides.

[01:10] Primer et vaig a fer una pregunta, que és la teva edat, perquè estic recopilant.

E6

[01:14] No hi ha cap problema, 55.

Jamuna Sierra

[01:16] Perfecte, gràcies. Vale, doncs, he fet les preguntes en grups. El primer grup és sobre els canals de comunicació. Com reps tu habitualment la informació de l'institut? I si és clara i comprensible, per quins canals?

E6

[01:35] La rebo sobretot per e-mail i després treballo bastant amb el Teams. Però ja no seria informació institucional com a tal, sinó interna de les persones. Sí, Teams i email.

Jamuna Sierra

[01:51] Perfecte. I quins canals utilitzes tu per comunicar-te amb els tu responsables?

E6

[01:56] Doncs utilitzo l'email, el Teams, el telèfon i el WhatsApp.

Jamuna Sierra

[02:06] I creus que aquests canals són efectius?

E6

[02:11] Sí.

Jamuna Sierra

[02:15] Bé, amb aquestes preguntes, amb aquestes respostes ja tinc la següent pregunta, però rebs informació per múltiples canals, és a dir, mail, Teams, telèfon... I creus que és útil o a vegades pot generar confusió? Depèn del contingut del missatge.

E6

[02:31] No, crec que és útil. Sí.

Jamuna Sierra

[02:36] I creus que són suficients aquests canals? O creus que en falta algun? O deixaries d'utilitzar algun altre?

E6

[02:49] Doncs la veritat que no ho sé. Potser pensaria en alguna algo més innovador, algo més relacionat amb àudio, vídeo, saps el que et vull dir?

Jamuna Sierra

[03:02] Sí.

E6

[03:03] Però ara no se m'acut què, però no sé, com tenir a lo millor algun bàner quan entres a treballar, que...saps?

Jamuna Sierra

[03:12] A l'ordinador.

E6

[03:13] Sí, perquè a vegades depèn del puesto de feina que tinguis, clar, jo gestiono el meu correu i el del Pablo. Quan obro l'ordinador puc tenir 40 emails. Depèn de qui vinguin, ja els dono prioritat. Si a lo millor és una comunicació interna, me la deixo pel final i se'm pot oblidar. En canvi, si tu tens alguna cosa visual, se m'acudeix, que podria ser una idea.

Jamuna Sierra

[03:39] Sí, i quan tens dubtes saps a qui comunicar-te, a qui adreçar-te o a vegades...

E6

[03:48] Dubtes de què?

Jamuna Sierra

[03:48] Hem qualsevol tipus de dubte sobre, no sé, comunicació interna o finances o saps a qui t'has de comunicar?, quina persona?, o a vegades ho has de mirar perquè no saps ben bé a qui dir-ho?

E6

[04:00] A vegades ho he de mirar, sí.

Jamuna Sierra

[04:09] Ara anem a preguntes més relacionades amb la cultura corporativa a l'institut. Com descriuries la comunicació que tens amb els teus companys?

E6

[04:19] Molt fluida, sí, bona i ràpida, sí.

Jamuna Sierra

[04:25] Coneixes les persones responsables de la comunicació interna a l'Institut?

E6

[04:30] Sí.

Jamuna Sierra

[04:36] Creus que la cultura i els valors de l'ICN2 es reflecteixen al dia a dia? O creus que potser falta més que es reflecteixin en el dia a dia?

E6

[04:49] Jo crec que falta, que ho tenim ben protocol·laritzat, però ens falta posar-lo en marxa d'una manera més fluida.

Jamuna Sierra

[05:01] I recomanaries a algú proper treballar a l'ICN2?

E6

[05:04] Sí, perquè la comunitat és molt agradable, la gent té un esperit de col·laboració important, de treballar en equip, perquè n'hi ha flexibilitat, que t'ajuda a compaginar vida personal amb vida laboral, perquè dintre de totes les condicions tècniques, les eines tècniques són molt bones, jo crec que tenim tècniques i eines que són molt bones, i m'agrada molt també que estigui situat al campus, perquè penso que, independentment que estigui més lluny de la majoria del centre de viure de la gent que és Barcelona, ens dona una possibilitat de contacte amb altres institucions, amb espais acadèmics, que ens pot nodrir molt com a persones.

Jamuna Sierra

[05:54] Totalment. I, bé, però estàs satisfeta de treballar a l'ICN2?

E6

[06:01] Sí, molt. De fet, jo, pel meu perfil professional, clar, tampoc és que n'hi hagi moltes assistents de direcció. Per LinkedIn rebo ofertes de feina i sempre els dic que estic molt agraïda, però que estic molt bé i això és un símptoma que no tinguis ganes de fer entrevistes com a mínim, de veure què n'hi ha pel món em sento ben tractada sempre n'hi ha coses millorables, però a nivell personal jo em sento reconeguda i ben tractada.

Jamuna Sierra

[06:39] Això és superimportant. Ara anem a la periodicitat de la informació que reps. Amb quina freqüència sols rebre informació important de l'institut i creus que és suficient?

E6

[06:54] Clar, el terme important és subjectiu.

Jamuna Sierra

[06:57] Clar, si no un nanoseminar o un seminari, sinó informació més de canvis o més de coses noves que es faran, de projectes, objectius...

E6

[07:09] Jo crec que poc, poc, clar. Si distingim del que és la publicitat interna o *newsletters* o tal, així de canvis, per exemple, ara sí que marxa el gerent i tal, jo crec que encara ni s'ha dit oficialment. O sigui que, carències. Faltaria tenir això, un comitè que fos efectiu i que fos més autònom, treballant amb la direcció, evidentment, perquè tota la comunicació interna al final reflecteix els valors de la institució, però que tingués la seva pròpia manera d'agilitzar els temes i que tothom estigués informat. També és veritat que depèn molt de les persones, perquè n'hi ha informació que es dona a grups líders o reunions de heads, que sempre es comunica que es passi als equips, però ja depèn de la persona que ho faci o no. S'hauria de buscar algun mecanisme que no fos tan humà, que no depengués...

Jamuna Sierra

[08:11] I de la manera que ho faci, que hi ha moltes maneres de comunicar... I quan hi ha canvis rellevants t'arriba la informació de manera clara i puntual.

E6

[08:29] A mi sí, clar. Jo no puc parlar d'altres. A mi sí. Jo la tinc sempre fins i tot abans que surti.

Jamuna Sierra

[08:38] I teniu reunions informatives des de direcció?

E6

[08:43] Sí, jo tinc despatxos cada setmana.

Jamuna Sierra

[08:47] Cada setmana teniu reunions informatives. Perfecte. Ara anem a preguntes més de comunicació interna. Creus que la comunicació interna promou un bon ambient laboral?

E6

[09:04] Sí.

Jamuna Sierra

[09:12] I tens canals efectius per donar *feedback* sobre decisions o processos que t'afecten?

E6

[09:20] Clar, és el que diem. La meva posició és molt diferent de la d'altres, però crec que són canals que no estan ben identificats dintre de l'ICNU2. Crec que no... que ens falta, que tenim, però que no estan ben estructurats com si fos un dossier, no?, si et passa això, això, aquí, tal això crec que en el *welcome pack* quan entres s'hauria de donar però no només això, sinó que s'hauria de refrescar a tots els treballadors de tant en tant. I que seria per exemple, seria interessant tenir un training anual en el qual ens recordessin aquestes coses també ens recordessin els membres del comitè d'empresa, els membres de comunicació interna, què passa si tens algun problema de cos sexual o laboral, a qui hauries d'acudir, què passa si creus que tens problemes fins i tot d'estructura dins del teu despatx que pot ser perillós, que estàs massa enganxada a l'altra taula... Tot això no tinc clar si tenim tothom clar com s'ha de fer. Crec que n'hi ha molta feina feta mal comunicada i mal centralitzada.

Jamuna Sierra

[10:42] I coneixes algun canal o existeixen espais on tu puguis compartir idees o propostes?

E6

[10:48] Mira, són farragosos, no m'agraden. Jo estic acabant la carrera de Psicologia i en les pràctiques he fet pràctiques de mindfulness, de relaxació i tal. I vaig voler compartir-ho aquí. Aleshores m'he trobat molta burocràcia i de fet al final em van enviar una plataforma, que ho vaig fer allà, i ja mai més es va saber, i crec que fa un mes i mig d'això o dos.

Jamuna Sierra

[11:22] Sí, sí. Tu saps que hi ha una bústia de suggeriments i aquí ho vas enviar.

E6

[11:26] Sí, sí, aquí ho vaig enviar.

[11:30] Però clar, tu pots tenir una bústia, però si ningú l'obre...

Jamuna Sierra

[11:34] Exacte, sí, sí.

E6

[11:35] És el que et deien, no serveix de res. Els protocols estan, però clar, no serveix de res.

Fins i tot si l'obres i la postal no t'agrada, doncs s'ha de contestar. Però si l'obres i dius, no, no, aquesta proposta no, però no li dius a la persona que t'ha fet la proposta, 1 queda molt malament i 2 no et tornarà a fer una proposta. Amb lo qual vas limitant cada vegada la funcionalitat.

Jamuna Sierra

[12:00] Sents que no valora el que tu dius o les teves propostes.

E6

[12:03] Bueno, simplement que no ens donen *feedback*. Independentment que tu podries demà dir, anem a fer una proposta de fer ballet aquí tots, potser millor no

enganxa, però dir-te mira, hi ha un nou ballet, no, per això, per això, ja està, però si tu ningú et contesta tu la propera idea que tinguís ja no la faràs

Jamuna Sierra

[12:22] Clar, al no rebre resposta... sí, sí totalment. Creus que l'Institut comunica bé tots els seus objectius i els seus èxits o creus que potser podria fer alguna cosa més perquè arribés més a la gent?

E6

[12:43] També és veritat que en aquest tipus de coses hem de fer un equilibri entre comunicar i què vull rebre jo. Perquè a vegades pensem que hem de comunicar-ho tot i la gent no interessa gaire. I aleshores els sobrecarregues d'informació i... doncs això, jo què sé, potser un estudiant que està al laboratori, el pla estratègic de la institució... amb m saber que està a la intranet ja li és suficient. Si n'hi ha un equilibri, home, jo crec que quan es fa, per exemple, el *speech* de Nadal, que s'ofereixen les dades i tal, per la majoria de la gent és efectiu. Després amb els heads i amb els responsables d'investigació ja tenen tota aquesta informació. Potser es podria polir una mica més, però fins i tot podries preguntar abans a la gent què vol saber.

Jamuna Sierra

[13:43] Sí, què és el que interessa, el que no...

E6

[13:46] Sí.

Jamuna Sierra

[13:47] Sí, perquè és el que dius, que no cal comunicar-ho tot. S'ha de saber el què comunicar i el com, també.

E6

[13:52] Sí.

Jamuna Sierra

[13:55] I hi ha situacions en què t'has sentit desinformada? Tu en el teu cas potser no tant...

E6

[14:02] No, jo no

Jamuna Sierra

[14:07] Ara passem a un altre punt que és la cohesió dins de l'institut. Has participat en activitats organitzades per fomentar la cohesió i les has considerat útils per millorar aquesta cohesió o no t'han servit gaire?

E6

[14:27] No, no ho sé. No me'n serveix.

Jamuna Sierra

[14:30] Però n'heu fet, no?, unes quantes. No consideres que la teva relació amb els companys, amb altres apartaments hagi millorat, per exemple?

E6

[14:41] Per això?

Jamuna Sierra

[14:43] Sí.

E6

[14:46] No m'agraden les activitats de cohesió. No soc molt fan. Crec que estan massa generalitzades sense tenir en compte sense... no sé com dir-te, sense ser una mica personalitzades és a dir, les activitats de cohesió amb tu, quants anys tens?

Jamuna Sierra

[15:09] 21.

E6

[15:10] Amb les meves de 55, no són les mateixes com que el sac és o per departaments o per no sé què tens uns perfils tan diferents que costa molt trobar. T'potser et diuen, mira, jo què sé, una activitat, sortir un diumenge a fer una sortida a Montserrat, i després estem tots junts, jo tinc fills, tinc un home, a mi és que sortir amb els meus companys que veig cada dia, doncs no m'interessa gens, però a tu potser sí, perquè ets jove, perquè és una manera d'obrir-te a nous amics, perquè fins i tot gent que nosaltres tenim un percentatge de gent estrangera molt gran, és una manera d'integrar-los, de conèixer gent, d'obrir el cercle, de conèixer país... Crec que tenim una estandardització d'accions de cohesió que estan una mica obsoletes. I això no interessa a gens.

Jamuna Sierra

[16:05] I aquests esdeveniments t'han sigut almenys útils per potser millorar la comunicació, que almenys ara coneixes potser més gent d'aquell departament?

E6

[16:19] Sí, potser sí.

Jamuna Sierra

[16:23] I creus que l'Institut fomenta la interacció entre departaments?

E6

[16:26] No.

Jamuna Sierra

[16:32] Ara sobre el procés d'acollida i de reconeixement.

E6

[16:36] 14 anys.

Jamuna Sierra

[16:36] Fa anys, no?

E6

[16:38] Un altre director i...

Jamuna Sierra

[16:41] Ostres, sí. És que ha passat per molt. Quan vas començar a treballar vas rebre tota la informació necessària, un *welcome pack*, etc.?

E6

[16:49] No, però és que contextualitza, fa 14 anys, ara sí que n'hi ha, quan jo vaig entrar no.

Jamuna Sierra

[16:58] I et sents reconeguda per la feina que fas? És a dir, reps algun tipus de reconeixement? O t'agradaria que se't reconegués de tant en tant? Que et diguessin "Ostres, doncs això que has fet, molt bé" o...?

E6

[17:011] Pues mira, no ho sé. O sigui, jo em sento molt valorada, que no és el mateix que reconeguda. Em sento molt valorada per tot l'equip de direcció i a vegades, per exemple, reconeixement públic el vaig tenir aquest Nadal i crec que és l'única vegada que el Pablo me l'ha fet públic. El José sí que me'ho ha fet a vegades, però això és com, et posaré un exemple, això és com quan la mama et prepara l'entrepà per anar a l'excursió, et prepara la bufanda, et prepara no sé què, tot, i estàs acostumada, perquè tot funciona molt bé i tal. Però quan el papa et posa uns bombons en aquella bossa, és com, papa, els bombons, i l'entrepà a l'aigua, a

la bufanda, tot això passa desapercebut. És una metàfora perquè vegis més o menys la meva feina.

Jamuna Sierra

[18:17] Ara és sobre situacions de crisi, si n'hi ha hagut i canvis. Em consta que no hi ha hagut... em consta que mai hi ha hagut una crisi des de comunicació i tal, però potser...

E6

[18:31] Entesa com a crisi?

Jamuna Sierra

[18:33] Alguna crisi o situacions complicades, que hagi sortit una notícia, una *fake news* per exemple, que ha passat algú, alguna cosa així. Hi ha hagut alguna crisi que...

E6

[18:48] Jo crec que recordi, no?

Jamuna Sierra

[18:58] Et sents al corrent de les novetats en projectes o objectius de l'Institut?

E6

[19:06] Sí.

Jamuna Sierra

[19:12] I ara hi ha les dues últimes. Hi ha algun aspecte de la comunicació interna que trobis que t'agrada, satisfactòri i d'estrès? Doncs això ens serveix per conèixer més l'Institut o per saber què es fa internament?

E6

[19:31] Clar, és que jo la informació ja la tinc, aleshores la millor poc, perquè ja ho sé. Bé, potser el *newsletters* de comunicació, això sí.

Jamuna Sierra

[19:45] I milloraries alguna cosa de la comunicació interna d'ICN2?

E6

[19:50] Sí, ha de ser més àgil, més ràpida, ha de tenir menys... Jo crec que les persones que ho gestionen han de tenir menys por de comunicar coses importants i també s'ha de valorar què és el que la gent vol saber i què és el que la gent no li interessa. Per què la sobresaturació d'informació moltes vegades no... jo què sé, a mi quan m'arriba el *newsletters* de strategy és que mi em dona una mica igual, saps? En canvi, si fas coses xules com haver aconseguit un Severo Ocho o tal, pues això ho comunicaria. Crec que això no ho estem fent bé perquè és com que t'ho envio tot i ja busques tu el que és important. Crec que ens falta prioritzar, fer un filtre i el que decidim que està bé se li ha de donar més canya. Crec que també els canals a vegades estan... Bueno, això, el tema de bàners, el tema de tenir coses més modernes, saps?

Jamuna Sierra

[21:07] Sí, el tema de la cartelleria... Tu veus molt... o sigui, t'hi fixes en els cartells que hi ha o passes pel passadís?

E6

[21:16] No, sí que m'hi fixo, sí. A mi les coses físiques no em desagraden, al contrari, crec que a més fan caliu i estan bé. La gent diu «no, no et pararàs amb una tele a mirar», bueno, però el teu subconscient

Jamuna Sierra

[21:29] sí que ho veu. De reüll i veus que és allà, que...

E6

[21:32] Sí, i crec que això està xulo, que això està molt bé. També algun canal intern d'estudiants que poguessin comunicar-se, doncs jo què sé, un tipus ràdio, tipus algo que es pogués fer, que no estigués a càrrec ni de grup líders ni de sèniors, sinó de gent jove, i que evidentment que tingués algun tipus de supervisió, però no censura, sinó supervisió, perquè tots sabem que a vegades podem fer burrades. Però bueno, per exemple, algun butlletí digital fet per estudiants i per estudiants, per exemple. Per la gent d'administració jove, per vosaltres que esteu com de becaris, no? Perquè al final acollir a gent becària dona feina a la resta de gent. I per vosaltres també és algo bo, aleshores, que quedés algun registre del vostre pas, no només la feina que heu fet, sinó quin tipus d'institució és. Lo típic que fas amb la teva universitat, però que també quedés aquí.

Jamuna Sierra

[22:42] Hi ha alguna altra cosa, per exemple, que creguis que potser no he comentat i diguis "ostres, doncs això em sembla interessant"?

E6

[22:50] No, jo crec que és bo també tenir algun tipus de comissió de festes, per exemple, quan has parlat de cohesió interna. Sobretot per tenir consciència la gent que no és catalana ni espanyola de la cultura del lloc on estan. Crec que ens falta identitat cultural del lloc on som, hem pecat de ser tan internacionals que no tenim una identitat cultural aleshores aquí és respecte a tot i a mi això em sembla superbé, però hem d'entendre... bueno, jo fins ara quan enviava l'e-mail de Sant Jordi explicava la història de Sant Jordi i com això tot. O sigui, és la nostra cultura, estan aquí, han decidit estar aquí.

Jamuna Sierra

[23:36] Clar, doncs que la coneguin, sàpiguen on estan...

E6

[23:40] Sí, i per exemple jo què sé, es podrien organitzar des de trobades el dia de Sant Jordi per fer el pa de Sant Jordi junts, no? De dir, bueno bueno, pues mira, aquesta tarda tothom que aportí ingredients, tothom que aportí coses que no necessitin foc i que es puguin fer junts. O anem a fer, jo què sé, això ho fa l'Arben amb el seu grup, doncs sortim fent calçotades, fent coses que... però que identifiquin de país, no? O sortim a fer una caminada per Montserrat o saps? Jo crec que això també, a part d'oferir el català com a llengua, fa que entenguis millor el lloc on estàs, no? I ho valoris i et sentis integrat. I una comissió de festes en aquest sentit jo crec que estaria xulo per explicar, des d'escenificar, no? Jo què sé, pot fer i un teatre de la llegenda de Sant Jordi, mil coses.

Jamuna Sierra

[24:42] Ara que ve la Quaresma i els bunyols...

E6

[24:47] Clar, és que la gent no sap per què vengem això ni per què es fan i coses així, no tenen ni idea.

Jamuna Sierra

[24:51] Explicar-ho i que surti a l'institut, sí, sí, està molt bé.

E6

[24:54] I si tens una *newsletter*, que només et parla de ciència i de cop i volta et veus la recepta dels bunyols...

Jamuna Sierra

[25:05] És diferent.

E6

[25:09] És diferent. Jo vaig estar a la convenció del *retreat* científic i vam acabar parlant de calçots. I el Chema deia “potser m'encantaria tenir la recepta dels calçots”. Clar, tu fiques una *newsletter* i poses la recepta dels calçots.

Jamuna Sierra

[25:37] L'hi proposaré a l'Ana.

E6

[25:40] És una idea, però és una miqueta de fer país, que al final ho necessitem, no? I crec que és interessant per ells també.

Jamuna Sierra

[25:48] I que no tot és ciència.

Jamuna Sierra

[25:59] Pues no sé. Jo crec que això... que això és tot. Però... tens molt bones idees, la veritat.

E6

[26:05] *Sharing* car, per exemple, també, que no es fa. I aquí a l'Autònoma sí que es fa. Pues també estaria molt bé, perquè aquí n'hi ha molta gent que no té cotxe, i que viuen molt a prop, molta gent que ve de Sant Cugat i que no...

Jamuna Sierra

[26:20] De Barcelona.

E6

[26:21] De Barcelona, pues dir, pues mira, compartim el cotxe, crear alguna aplicació perquè no hagi de ser verbal, no? De tal, no sé, coses així que... o fer... per exemple també es pot fer i és molt xulo el dia de..., no? Tenim tantes nacionalitats aquí que estaria molt bé i aleshores pots dir pues mira, hem de tenir mínim deu

persones colombianes o mínim deu persones tal. Aleshores aquell dia, exacte, es comparteix menjar, es menja de tots, i que faci bon temps i es mengi a baix, i que algú expliqui una miqueta al seminari de baix la cultura de Colòmbia, de com és, tal, no sé què. Després anem a compartir un plat. Es posen, a vegades ho havíem fet per comprar no sé què, i posaves 5 euros. Així, pagues aquests diners i tal. Jo que sé en qüestió d'idiomes, jo també vaig fer molt temps idear una altra cosa que era igual, no? Sharing language in a table. I aleshores tu t'apuntaves que tu volies aprendre a practicar anglès o francès o tal, i l'altre espanyol o català, perquè també n'hi ha. I aleshores durant mitja hora...

Jamuna Sierra

[27:29] Parlaves. Sí. Està molt bé.

E6

[27:30] Sí, perquè no costa diners.

Jamuna Sierra

[27:31] I coneixes també, a la vegada, a més gent perquè si no molts cops jo, bé, potser és perquè soc estudiant en pràctiques, però conec poc la gent de l'institut, els de finances que els tinc al costat, gairebé no els conec, no conec noms. D'aquesta manera potser si es coincideix en algunes d'aquestes activitats doncs ja tens una persona que després d'un dia dius, vinga ens anem a prendre un cafè tu i jo, sí, sí

E6

[27:57] competicions esportives que tampoc estem a fer vam fer la de ping-pong i va funcionar superbé. I per exemple jo què sé, ara moltíssima gent juga al pàdel, tenim les instal·lacions del SAFAquí, es pot muntar una lliga amb el ICMA B, amb el CNM, saps? I ja et dic jo, per la meva edat i jo, jo no participaria, però entenc que n'hi ha moltíssima gent que sí, saps? I de dir, bueno, quins són els esports que més la gent fa i tal, no sé què. I crear una lliga...

Jamuna Sierra

[28:25] I fer activitats per als diferents rancs d'edat, posicions...

E6

[28:34] Si muntés una lliga de pàdel et jugarà tant un de 20 com un de 40 o 50. Això és xulo perquè ho pots fer o interna o pots anar-te'n al CNM, al IBM, saps?

Jamuna Sierra

[28:46] Sí, sí.

Other speaker

[28:47] A l'ICMAB, no sé...

Jamuna Sierra

[28:49] I ara que estàvem parlant això de diferents esdeveniments, no s'ha fet mai cap esdeveniment com d'estiu, no? Com que es fa un a Nadal, doncs un d'estiu a mig any no es fa...

E6

[29:02] No, tenim un hàndicap, que és el pressupost. Per què? Perquè som una entitat pública i no podem gastar, no podem tenir despeses en coses que no siguin objectius de la nostra... Per exemple, tu no pots comprar menjar per fer una festa, d'acord? Perquè hauries de justificar per què fas aquella festa. Aleshores, la festa l'has de muntar en el sentit que sigui cohesió interna, que cadascú posi diners.

[29:27] Que sembla una mica més cutre, sí, però és que no es pot. Per això moltes vegades es limiten moltes coses que es fan. Per exemple, aquí algú es mor i no podem enviar flors, perquè és diners públics. Ho fèiem al principi, però després, des que hem passat de ser entitat pública, doncs no pots enviar una corona de flors al pare o un ramet petit, o les últimes vegades que ho hem fet ho hem pagat nosaltres els que hem volgut. O un ram de flors per algú que neix, també ho fèiem abans.

Tens un bebè, que menys no? De l'empresa on treballes. I clar, això limita molt el tipus de coses que es facin.

[30:10] Les coses que penseu que es facin han de ser coses sostenibles pels grups que s'apunten. Que se'n vol fer una sortida a Montserrat? Es queda, s'ajuda a organitzar, es pot fer un Google Forms o el que sigui perquè la gent s'apunti.

Jamuna Sierra

[30:30] Va a càrrec cada persona.

E6

[30:31] Però després això s'ha de tenir clar.

[30:35] Perquè si no crees expectatives que no ho has complert.

[30:41] Però igual que tenim un *community manager* per expandir la nostra visió cap a fora, jo crec que aquesta figura és cap a dintre.

Jamuna Sierra

[30:48] També necessita una interna.

E6

[30:47] Sí, perquè dona molta feina això.

Jamuna Sierra

[30:50] Sí, tenir una xarxa social interna pot ser... Sí, potser...

[32:07] D'acord, doncs, moltíssimes gràcies.

E6

[33:08] Gràcies a tu. Espero que et vagi molt bé.

ANNEX 4

Auditoria quantitativa: Respostes rebudes al qüestionari enviat a vuit treballadors de l'ICN2.

Seguidament, es presenten les preguntes del qüestionari enviat als vuit treballadors de l'ICN2, organitzades en format de taula. Cada pregunta compta amb la seva pròpia taula, en la que es recullen totes les respostes obtingudes de cada qüestió.

El qüestionari es va enviar en català i castellà per garantir la comprensió de les preguntes per part de tots els treballadors participants.

1. Com reps habitualment la informació de l'institut? És clara i comprensible?

E7	Per correu electrònic, mirant a la web o per les xarxes socials (LinkedIn o Bluesky).
E8	Sí.
E9	A través de correu. És clara i comprensible!
E10	A través del correu electrònic del ICN2. Sempre és clara i comprensible, amb el títol entens ràpidament de què et parlen i les descripcions són breus i directes per deixar clar el tema.
E11	A través de l'email o Twitter. No sempre és clara i comprensible
E12	A través del correu electrònic o de LinkedIn.
E3	Per Mail, si et refereixes al que envia comunicació. Si la informació, és de feines per fer o coses que passen, de moltes altres maneres i Mail també. Per veu, whatsapp, Teams, notes escrites en paper a la taula, per un programa de tiquets i avisos de notificacions per veu a través de recepció. És clara, ja que no sempre, moltes vegades he de deduir algunes cosetes, i el tema de fer totes les coses en anglès no facilita les lectures ràpides o diagonals i això descarta algunes notícies, però és l'idioma més comú i, per tant, "es lo que hay"
E14	La recibo por mail, es clara y concisa. Además, si hay dudas, siempre puedo responder al mail y me resuelven muy bien.

**2. Quin canal utilitzes més per comunicar-te amb els teus responsables?
És efectiu?**

E7	E-mail, Teams i WhatsApp.
E8	Correu electrònic i Teams. És efectiu? Sí.
E9	Primer en persona, si no Teams o després correu. El correu no és gaire efectiu a vegades però els altres dos canals sí.
E10	No ha respost.
E11	En persona, mail o Teams. Sí que és efectiu.
E12	Teams o correu electrònic, depenent de la importància de l'assumpte i la rapidesa en la resolució. Sí, és efectiu habitualment.
E3	De sempre, deu ser que soc un pel gran, la comunicació de paraula és la més efectiva i sempre que puc, en presència. L'expressió corporal forma part de la comunicació. Si no per telèfon o algunes vegades per escrit al Teams, WhatsApp, o amb una nota a la seva taula.
E14	Normalmente, nos comunicamos por Teams, correo o videollamadas.

3. Reps informació per múltiples canals (correu, reunions, etc.)? Creus que això és útil o genera confusió?

E7	Normalment per correu i no genera confusió.
E8	Sí, crec que és útil. Per reunions tot allò que hem d'agendar, tant les tasques a fer (<i>deadlines</i>) com les reunions. Per correu tota la resta d'informació.
E9	Només rebo informació per correu i crec que això fa que sigui més selectiva a l'hora de mirar la informació. També rebo al LinkedIn i està molt bé, però clar, només ho veig si hi entro.
E10	Sí, rebo informació a través del correu electrònic i del Teams, cosa que ja em resulta útil a manera de recordatori per

	esdeveniments importants, no crec que generi confusió.
E11	Ara amb el Teams és més clar, abans no utilitzava tant l'Outlook i a vegades si era confús.
E12	Sí, en rebo per múltiples canals. No em genera confusió.
E3	Si, no sé si útil descriu que passa, confusió tampoc, simplement l'arribada d'informació per molts canals diferents crea desordre en la feina i falta de coherència en els temes més o menys urgents, doncs has de barrejar les urgències amb els diferents canals i temps d'arribada de les coses. Per exemple, si tens dos canals amb dos avisos d'un problema com seria en el meu cas, una necessitat d'algú, he de ser conscient qui fa mes temps que ho ha demanat i així prioritzar el que fa més temps que espera. Si totes dues peticions estan juntes la primera en arribar és la més antiga, si no, he de mirar dates i temps al canal d'arribada i comparar.
E14	Sí recibo por múltiples canales, no me parece que cause confusión.

4. Consideres que els canals actuals són suficients? Si no, quin creus que falta

E7	Sí.
E8	Sí.
E9	Crec que el correu no és suficient. Però la veritat no ser quin altre podria ser útil. Si fos per Teams m'ho miraria més, però si fos massa constant no.
E10	Sí, considero que els canals actuals funcionen prou bé i no crec que calgui afegir-ne cap ara mateix.
E11	Crec que sí que són suficients.
E12	Crec que n'hi ha prou.
E3	No si us plau, més imputs no. Jo ja en tinc prou. Potser cal que les coses no siguin tan còmodes i comencem a buscar a la

	gent una mica més en persona. Crec que fa falta tornar un al cara a cara, això no vol dir tirar a les escombraries els avanços tecnològics, però per exemple explicar això mateix del teu treball en persona, amplia la possibilitat d'empatia i, per tant, millora la resposta.
E14	Creo que son suficientes.

5. Quan tens dubtes, saps a qui o per quin canal has d'adreçar-te?

E7	Sí.
E8	Sí.
E9	Depèn dels dubtes, si tinc dubtes vaig directament al despatx de la persona o bé per Teams. Correu també, però ser que tardaran més a contestar.
E10	Segons el tipus de dubte. Normalment, és una qüestió tècnica que pregunto als meus companys o en persona o per Microsoft Teams. Alguna vegada haig de buscar per la intranet del ICN2 per algun manual concret. Acostumo a tenir clar on anar segons el dubte que tingui, es fa bastant intuïtiu.
E11	En general si.
E12	Sí.
E3	Si, cap problema, ara en principi gairebé sempre apareixo a la porta de la persona que em pot ajudar.
E14	Sí.

6. Com descriuries la comunicació amb els teus companys i responsables?

E7	Fluida.
E8	Bona.
E9	Fluida, poc formal i fàcil.
E10	Molt bona, clara i eficient. Com som un departament petit no acostuma a haver-hi malentesos i com a informàtics acostumem a ser molt clars amb el que diem i com ho diem.
E11	Fluida i directa.
E12	Fluida i bona.
E3	Molt bona, almenys en el meu cas no he tingut mai cap problema.
E14	Fluida y fácil.

7. Coneixes les persones responsables de la comunicació interna de l'ICN2?

E7	Sí.
E8	Sí.
E9	Sí.
E10	Conec a gent del departament de màrqueting (no recordo el nom complet) que entenc que es dediquen a enviar o programar els correus pertinents que m'arriben, però no tinc clar exactament qui fa què.
E11	Sí.
E12	Sí.
E3	Sí, potser conec a tothom o gairebé. El que a vegades no sé, és específicament que fa cada un.

E14	Sí.
-----	-----

8. Sents que la direcció escolta les inquietuds dels empleats?

E7	Sí.
E8	Sí.
E9	Només puc parlar de mi, i en el meu cas sí. Gràcies a Strategy i a Management també hem pogut concretar reunions amb direcció i s'han escoltat les necessitats en temes de sostenibilitat i s'ha tirat endavant en moltes coses.
E10	Sí, tinc la sensació que quan hi ha algun malestar i un empleat l'expressa, se l'escolta i es busca una solució.
E11	No sempre.
E12	Sí.
E3	Lent, però a poc a poc tot acaba arribant a través dels caps de grup.
E14	No tengo tanta experiencia como para contestar a esta pregunta bien, la sensación que me da es que sí, pero nada más.

9. Creus que la cultura i els valors de l'ICN2 es reflecteixen en el dia a dia? Com els definiries?

E7	Sembla que sí. Excel·lència Científica, treball a l'estat de l'art.
E8	No sempre.
E9	No sabia dir quins són els valors de ICN2. Ho miro a la web i responc: <i>transformation</i> (sí, sento que en termes de sostenibilitat la comunitat investigadora aquesta oberta a fer canvis; ara bé, per part d'administració per tema diners, d'espai i de burocràcia i la lentitud d'aprovació de coses, no s'avança el

	ràpid que es necessitaria per fer canvis amb impacte, però parlo només de les pràctiques del dia a dia, en recerca no tinc res a dir), <i>Commitment</i> (sobre ètica crec que està molt bé, almenys des del meu departament es respecta la flexibilitat. I diversitat de necessitats. Ara bé, no ser si és perquè no tenim cap cas, però sento que les comunicacions no són disponibles per a tothom si hi hagués algú amb ceguera severa.), <i>Collaboration</i> (no tinc tan clar que això es compleixi, és a dir, sí, però a vegades falta moments i espais de cohesió perquè sigui més fàcil col·laborar amb altres departaments, però personalment aquest aspecte amb costa per ansietat social, per tant, si es fan esdeveniments grans personalment m'és difícil fer col·laboració, però crec que això ja és personal).
E10	Suposo que sí, però no tinc del tot clar quins són oficialment els valors i cultura del ICN2. Veig molta diversitat de gent i en general molt bon ambient. La gent acostuma a ser pacient, amable i en fan un espai agradable en el qual ser.
E11	No crec que estiguin clars aquests valors, ni que la gent els tingui presents. Falten espais de confluència, o celebracions conjuntes o tenir aquest esperit d'unió que sí que veig en altres centres.
E12	Sí, especialment col·laboració i compromís, però també transformació.
E3	Ostres, la cultura i els valors, quins són? No veig res concret més enllà del que fem dia a dia, valors del ICN2? Ho sento aquí "me has pillat".
E14	Habrà casos y casos, pero creo que en general ICN2 es una institución que cuida a sus trabajadores y hay buen ambiente entre ellos y eso se nota en el día a día.

10.Recomanaries a algú proper treballar a l'ICN2? Per què?

E7	Definitivament sí.
E8	Encara que puguin haver-hi coses que no m'agradin, en

	general, es treballa en un bon ambient i bones condicions laborals.
E9	Sí per les condicions de feina, flexibilitat, i bon ambient. També per l'oportunitat de créixer respectant les necessitats individuals.
E10	Sí que el recomanaria, perquè hi ha un bon ambient, té bones condicions laborals i la companyia és bona.
E11	Depèn de quin departament, grup.
E12	Sí, perquè hi ha bon ambient de treball i es valora la teva feina.
E3	Si i a vegades no, És un si rotund per gairebé tot, companyonia, bona feina, pressió justa sense arribar a extrems (excepte en raríssimes ocasions). No, si et toca patir segons quin sou al final de mes, sembla que la ciència no és tan valorada com la indústria.
E14	Sí, desde luego. Hablo por experiencia personal, pero a mí me ha ido muy bien, me han cuidado mucho, buenas compañeras y trabajo llevadero y agradable, salarios que tampoco están mal y el hecho de que sea una institución de investigación pública siempre tendrá mis respetos.

11. Com de satisfet/a et sents de treballar a l'ICN2?

E7	Molt satisfet.
E8	Pot haver-hi dies de tota mena, però en general, estic satisfeta.
E9	Del 0 al 10 = 8. No en dic 10 perquè m'agradaria redirigir la meva carrera cap a altres temes més de socioecologia, però com a primera experiència superbé.
E10	Molt satisfet. Ara hi soc fent pràctiques d'empresa des de fa uns mesos, però ja m'han ofert quedar-m'hi i quan acabi els meus estudis és molt probable que accepti.
E11	Molt satisfet. Ara hi soc fent pràctiques d'empresa des de fa uns mesos, però ja m'han ofert quedar-m'hi i quan acabi els

	meus estudis és molt probable que accepti.
E12	Molt.
E3	Molt satisfet, i a més sento que aportó un petitíssim granet a fer ciència.
E14	10/10 de momento.

12. Amb quina freqüència reps informació important sobre l'institut? Creus que és suficient?

E7	Cada pocs dies, amb resums setmanals.
E8	Sí i setmanalment.
E9	No tinc clar quina informació és important o no. Només sento que rebo massa correus de ICN2 events o comunicació i no ser molt bé distingir quan és important o no. El que sempre em miro són els correus de maintenance, HR i IT perquè sento que són informacions que poden afectar el dia a dia o proposar formacions. Sobre conferències o esdeveniments o PHD Thesis a vegades m'ho miro si m'interessa el tema.
E10	Amb poca freqüència i crec que ja és suficient, perquè si fos molt sovint no li faria tant de cas.
E11	Setmanalment, sí que és suficient, tot i que m'agradaria saber més de les novetats científiques dels grups, si s'envia, no es filtra prou, o no m'arriba prou.
E12	Setmanalment o fins i tot més sovint.
E3	Cada any ens expliquen coses de l'institut que són prou importants en una reunió que organitza el grup de gerència amb altres departaments. És suficient, mai saps si una cosa és prou àmplia si no tens totes les dades així que com a informació em sembla molt bé, però tampoc sé si podria necessitar-ne més o jo podria saber més.
E14	Creo que es la correcta.

13. Quan hi ha canvis rellevants, t'arriba la informació de manera clara i puntual?

E7	Sí.
E8	No ha respost.
E9	Canvis en HR, Maintenance i IT sí. Comunicació no ho tinc clar perquè s'envien molts missatges, però em sembla que ho podria distingir.
E10	Sí, els pocs cops que hi ha hagut canvis importants he rebut la informació per correu de manera clara i puntual, fent-hi èmfasi perquè quedi clara la seva importància.
E11	No sempre.
E12	Sí.
E3	Pel lloc on soc i per altres raons, normalment dono suport als canvis i això fa que tingui la informació abans de temps. Després estaria bé saber que són canvis rellevants
E14	Sí.

14. Què opines sobre la freqüència de les reunions informatives?

E7	Adequada.
E8	No n'hi ha reunions informatives.
E9	Molt baixa, no hi he anat mai a una en 1 any i 3 mesos que porto aquí crec! Només a una em sembla quan vaig començar. Estaria "guai" com a comunicació fer una reunió informativa de la nova estratègia de comunicació interna, així potser la gent miraria més els correus o pantalles, etc.
E10	A IT fem una reunió mensual per veure com va el departament i em semblen prou útils. Si parles d'algun altre tipus de reunions, desconec que existeixin.
E11	Depèn del tema.

E12	La correcta segons quin sigui el cas.
E3	Pel lloc on soc i per altres raons, normalment dono suport als canvis i això fa que tingui la informació abans de temps. Després estaria bé saber que són canvis rellevants.
E14	Correcta.

15. Coneixes al/s responsable/s de comunicació interna de l'institut?

E7	Sí.
E8	No ha respost.
E9	Sí.
E10	Conec a gent del departament de màrqueting (no recordo el nom complet) que entenc que es dediquen a enviar o programar els correus pertinents que m'arriben, però no tinc clar exactament qui fa què.
E11	Sí.
E12	Sí.
E3	Sí. Tot i que ara fa temps que no la veig.
E14	Quizá me gustaría que hubiera más relación entre departamentos, o entre departamentos de administración y los de investigación.

16. Creus que la comunicació interna promou un bon ambient laboral?

E7	Sí.
E8	No necessàriament.
E9	No hi veig relació en la comunicació interna i el bon ambient laboral.

E10	Sí, considero que la comunicació interna és un element clau per tal de fomentar i mantenir un bon ambient laboral.
E11	No ha respost.
E12	Sí.
E3	o promou el contrari, però no sé si he vist promoure cap ambient bo o dolent, és clar que jo no veig problema enlloc i gairebé mai llegeixo els comunicats interns.
E14	Sí.

17. Tens canals efectius per donar *feedback* sobre decisions o processos que t'afecten?

E7	Sí.
E8	No ha respost.
E9	Support tickets pot ser? No ho tinc clar aquesta pregunta.
E10	Normalment, em comunico per Microsoft Teams o per correu electrònic amb algú de HR o amb el meu superior en cas de necessitar-ho, però no hi ha hagut massa ocasions més enllà de renovar-me el conveni de pràctiques.
E11	Sí.
E12	Sí.
E3	I tant, ja et dic generalment és una cosa molt de paraula i si cal per deixar constància o recordar coses concretes faig servir l'escrit sobre qualsevol plataforma.
E14	No ha respost.

18. Existeixen espais o canals on puguem compartir idees o propostes?

E7	Sí.
E8	No ho sé.
E9	Support tickets o Teams o cara a cara.
E10	No ha respost.
E11	No masses.
E12	Sí.
E3	Doncs ara no sé si hi ha algun tipus de calaix dels suggeriments, crec que sí, però mai he necessitat utilitzar una eina així.
E14	No ha respost.

19. Creus que l'institut comunica bé els seus objectius i èxits?

E7	Sí.
E8	No ho sé.
E9	Èxits sí, objectius no gaire crec, almenys jo no en soc conscient si no miro la web
E10	Sí, les ocasions en què hi ha hagut algun èxit a celebrar s'han comunicat bé. Els objectius no tinc molt clar com se suposa que es comuniquen, però crec que queden prou clars a mesura que hi vas treballant.
E11	No ha respost.
E12	Sí, però hauria de sortir més als grans mitjans de comunicació.
E3	Doncs ara no sé si hi ha algun tipus de calaix dels suggeriments, crec que sí, però mai he necessitat utilitzar una eina així.
E14	No ha respost.

20. Hi ha situacions en què t'has sentit desinformat/da?

E7	No.
E8	Potser alguna vegada, però al final la informació sempre arriba.
E9	No, però perquè parlo bastant cara a cara amb HR, IT, Maintenance, Comunicació i Research groups, llavors no ser distingir en el cas que no parlés cara a cara:
E10	No ha respost.
E11	No ha respost.
E12	Porto molts anys i és probable que n'hi hagi hagut alguna, però no en recordo.
E3	Sí.
E14	No ha respost.

21. Has participat en activitats organitzades per fomentar la cohesió? Les consideres útils per millorar la comunicació i el treball en equip?

E7	Sí, i són molt útils.
E8	No.
E9	Vaig participar en organitzar el community day, però no hi vaig anar per ansietat social. És una cosa personal, per tant, no ser si hi ha alguna manera de fer esdeveniments de <i>networking</i> i cohesió respectant les neurodivergències.
E10	No he tingut massa oportunitats més enllà de treballar amb els meus companys i fer algun <i>coffee break</i> amb ells. Em semblen importants per guanyar confiança amb la resta de l'equip i millorar la comunicació.
E11	No ha respost.
E12	Sí.
E3	Sí. Hi ha hagut algunes trobades de foment de la cohesió, però

	potser no soc el més indicat per dir res sobre la seva efectivitat. Jo no tinc gairebé cap problema en comunicar el que necessito o la meva opinió. Espero que sigui així, jo em sento prou “cohesionat” amb tothom, és clar que pot ser una idea falsa.
E14	No ha respost.

22. Els esdeveniments en què has participat han estat útils per millorar la comunicació, el vincle entre els treballadors i el treball en equip?

E7	Sí.
E8	No.
E9	No hi he anat, he fet més cohesió dinant al pati amb gent diferent i fent les reunions amb els investigadors.
E10	Sí, han resultat útils i profitosos per millorar l’ambient de feina.
E11	No ha respost.
E12	Sí.
E3	El meu equip és molt reduït, i això fa que estiguem molt ben comunicats i gairebé sempre fem les coses en equip
E14	No ha respost.

23. L'institut fomenta la interacció entre diferents departaments?

E7	Crec que sí.
E8	No.
E9	La veritat que si no és per feina o algun curs de HR o Safety no gaire diria jo.
E10	Des que soc aquí no m’ho ha semblat massa. Ara sembla que es volen reactivar les activitats socials que es van començar a fer fa anys i van parar de fer-se per la pandèmia de 2020.

E11	No ha respost.
E12	Sí.
E3	Sí, com a mínim un cop a l'any o intenta.
E14	No ha respost.

24. Quan vas començar a treballar, vas rebre tota la informació necessària per adaptar-te ràpidament?

E7	Sí.
E8	Sí.
E9	Sí.
E10	Sí, els primers dies els meus companys em van explicar tot el necessari i em responien a qualsevol pregunta o dubte que tenia fins que vaig poder començar a treballar pel meu compte en condicions.
E11	No ha respost.
E12	Sí.
E3	Sí, vaig tenir una gran ajuda del meu cap de departament i dels meus companys. Des de RH en van acompanyar al principi una mica, fins a deixar-me "en mans" del meu cap.
E14	No ha respost.

25. Et sents reconegut/da en la teva feina? Si no, quin tipus de reconeixement t'agradaria rebre?

E7	Sí.
E8	Sí.
E9	Sí.

E10	Sí, de tant en tant parlo amb gent a la qual li he solucionat algun problema i reconeixen la meva bona feina.
E11	No ha respost.
E12	Sí.
E3	Em sento ben reconegut personalment, no em crec imprescindible ni molt menys, però en l'àmbit econòmic crec que estic infravalorat. Això em crea un sentiment d'"hipocresia" davant d'aquells que em feliciten i em valoren, però a la vegada no em recompensen econòmicament.
E14	No ha respost.

26. Quan hi ha hagut crisis o situacions complicades, com t'han informat?

Creus que la direcció ha estat transparent en aquests casos?

E7	Sí.
E8	En reunions.
E9	No sento que hi hagi hagut cap crisi. Com a molt situacions complicades dins del departament per temes de feina, però entre el meu cap i jo ens comuniquem molt bé. No rebo mai correus de direcció, només pel 10è aniversari crec. A menys que sigui durant les reunions que he fet amb direcció però per parlar de sostenibilitat.
E10	L'única situació crítica a IT va ser fa uns mesos quan una nit van deixar de funcionar diversos switchos de xarxa que van deixar a molts ordinadors sense connexió d'internet , cosa de la qual ens en vam adonar ràpidament i vam prioritzar canviar-los per switchos nous el més ràpid possible. No sabia valorar si la direcció va ser transparent, ja que va estar un problema que afectava de manera directa a molts membres de l'ICN2. Com no m'he trobat amb altres situacions complicades no soc capaç de donar una opinió acurada al respecte.
E11	No ha respost.

E12	Sí.
E3	Generalment en situacions de crisi del nivell treballadors com podria ser un accident o un problema d'espais, estic al mig del problema intentant aportar solucions. Les crisis possibles econòmiques, per exemple, del ICN2 no sé si han existit mai, doncs aquests aspectes no arriben al meu nivell.
E14	No ha respost.

27.Com et sents al corrent de les novetats en projectes o objectius de l'institut?

E7	Molt al corrent, ja que rebo correus sobre presentacions de doctorats o conferències amb molta freqüència.
E8	Estem al corrent pel que ens informen a les reunions departamentals.
E9	No entenc gaire la pregunta.
E10	Molt al corrent, ja que rebo correus sobre presentacions de doctorats o conferències amb molta freqüència.
E11	No ha respost.
E12	Sí, em sento al corrent.
E3	No tinc massa temps de seguir el ritme de les novetats amb el dia a dia de la feina.
E14	No ha respost.

28. Hi ha algun aspecte de la comunicació interna que trobis especialment satisfactori?

E7	Sí.
E8	Per exemple, els mails de “Inside ICN2” m’agrada rebre’ls per saber que està passant.
E9	Els bàners a les pantalles està molt xulo, les xarxes socials també estan superbé i la relació amb l’equip de comunicació molt bé!
E10	A l'hora de rebre comunicacions s’agraeix veure alguna emoticona o color per anunciar les coses, fa les comunicacions una mica més agradables a la vista.
E11	No ha respost.
E12	Que s’informi dels avenços i reconeixements que reben els investigadors per millorar la societat.
E3	...no sé molt bé que destacar sobre això.
E14	No ha respost.

29. Quin canvi milloraries més en la comunicació interna a l'ICN2?

E7	Ara per ara no canviaria res.
E8	En principi res.
E9	Menys correus.
E10	Potser es podrien fer una mica més interactives les comunicacions per a involucrar més a qui les rebí, fent algun petit joc com un Wordle diari de ciència o similar. No tinc una idea molt clara, però alguna cosa que fomenti la participació dels membres de l'ICN2 perquè tinguin una quotidianitat més de la que parlar durant el dia a dia, que realment ja seria una mica el que s'està intentant fer en reactivar l'apartat social de la intranet.

E11	No ha respost.
E12	M'agradaria que s'informés de la gent que entra nova a ICN2 amb foto i un breu resum d'allò que ve a fer i també de la gent que marxa.
E3	Ni idea. Només puc dir el que ja he comentat, a vegades abusem de l'ús de màquines, o plataformes digitals, que treuen la capacitat d'expressar a les persones allò que volem comunicar. És clar que tampoc tinc molt clar com ho faria sinó...
E14	No ha respost.

