Treball de Fi de Grau

Títol

PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA PER A ORGANITZACIONS SENSE ÀNIM DE LUCRE. Democratització de la comunicació interna

Autoria

Martina de Haro Julián

Professorat tutor

Arantza Danes Vilallonga

Grau

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

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 26 al 29 de maig de 2026	X
24 de juliol de 2026	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Pla de comunicació interna per a organitzacions sense ànim de lucre.
Castellà:	Plan de comunicación interna para organizaciones sin ánimo de lucro.
Anglès:	Internal communication plan for non-profit organizations.

Autoria:	Martina de Haro Julián
Professorat tutor:	Arantza Danes Vilallonga

Curs:	2025/26	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació interna, organitzacions sense ànim de lucre, sentiment de pertinença, estratègia, gestió de la informació.
Castellà:	Comunicación interna, organizaciones sin ánimo de lucro, sentimiento de pertenencia, estrategia, gestión de la información.
Anglès:	Internal communication, non-profit organizations, employee engagement, strategy, information management.

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

Català:	Aquest projecte té com a objectiu dissenyar un pla de comunicació interna per a organitzacions sense ànim de lucre amb equips reduïts. Mitjançant una revisió teòrica, entrevistes a responsables de tres entitats i una enquesta adreçada als seus equips, s'identifiquen patrons de funcionament, necessitats compartides i oportunitats de millora en la gestió de la comunicació interna. A partir d'aquests resultats, es desenvolupa un pla de comunicació interna flexible i adaptable, estructurat en objectius, estratègies i accions orientades a facilitar la incorporació de la comunicació interna en organitzacions que habitualment no disposen dels recursos específics necessaris per gestionar-la.
Castellà:	El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación interna para organizaciones sin ánimo de lucro con equipos reducidos. A través de una revisión teórica, entrevistas a responsables de tres entidades y una encuesta dirigida a sus equipos, se identifican patrones de funcionamiento, necesidades compartidas y oportunidades de mejora en la gestión de la comunicación interna. Sobre esta base, se desarrolla una plan de comunicación interna flexible y adaptable, estructurado en objetivos, estrategias y acciones orientadas a facilitar la incorporación de la comunicación interna en organizaciones que habitualmente no disponen de recursos específicos para gestionarla.
Anglès:	This project aims to develop an internal communication plan for non-profit organizations with small teams. Drawing on a literature review, interviews with representatives from three organizations, and a survey administered to their staff, the study identifies common operating patterns, shared needs, and opportunities for improvement in internal communication practices. Based on these findings, a flexible and adaptable internal communication plan is developed, structured around objectives, strategies, and actions designed to facilitate the implementation of internal communication in organizations that often lack the resources required to manage it effectively.

Tot comunica,

AGRAÏMENTS

A l'Associació Ubuntu, la Fundació Pare Manel i la Fundació CEL, per la confiança i per deixar-me conèixer-les de ben aprop,

A l'Arantza per ajudar-me a fer possible aquest projecte,

Al grau en Comunicació de les Organitzacions i les professores de la facultat per obrir-me les portes al fascinant món de la comunicació,

A la Jessica per compartir-me la seva manera de viure la comunicació interna,

A la meva família i amigues,

Gràcies.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ 7
2. MARC TEÒRIC 9
2.1. La comunicació interna 9
2.2 Àmbit relacional: públic, interactivitat, fluxos i canals 11
2.2.1 Públic intern 11
2.2.2 Interacció, fluxos i canals 12
2.3 Àmbit actitudinal: valors, identitat, cultura i objectius estratègics 16
2.4 Àmbit motivacional: el sentiment de pertinença 19
2.5 Àmbit operatiu: coordinació, lideratge i full de ruta 21
2.5.1 Coordinació i lideratge 21
2.5.2 El pla de comunicació: full de ruta 22
2.6. La comunicació interna: una eina estratègica 27
3. ANÀLISI 29
3.1 Anàlisi del sector 29
3.1.1 Organitzacions sense ànim de lucre. 29
3.1.2 Comunicació interna i osadl 30
3.2 Anàlisi qualitativa i quantitativa 31
3.2.1 Anàlisi qualitativa: Entrevistes semiestructurades 31
3.2.2 Anàlisi quantitatiu: l'enquesta 32
3.3 Resultats 33
3.3.1 Entrevistes 33
3.3.2 Enquesta 37
4. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA 39
4.1 Anàlisi DAFO 39
4.2 Mapa de públics: detecció de públics segons problemàtiques detectades 41
4.3 Objectiu general (OG) 42
4.4 Objectius específics i estratègies 42
4.5 Missatges 45
4.6 Tècniques 46
4.7 Cronologia 57
4.8 Criteris d'avaluació 58
4.8 Pressupost 58
5. CONCLUSIONS 60
6. REFERÈNCIES 62
7. ANNEXOS 65
ANNEX I: Estructura entrevistes organitzacions 65
ANNEX II: Matriu d'anàlisi de dades 66
ANNEX III: Enquesta 75
ANNEX IV: Transcripció entrevistes 79
ANNEX V: Plantilles d'eines de comunicació 95

1. INTRODUCCIÓ

"És impossible escapar de la comunicació, perquè és inherent a les persones i constitueix la base de qualsevol organització humana" (Morató, 2011). Si les persones constitueixen la base de qualsevol organització i la comunicació és inherent a les seves relacions, la comunicació interna adquireix una dimensió estratègica clau en una organització.

Des de la seva expansió durant la dècada dels 90, impulsada per fenòmens com la globalització, les crisis econòmiques i els processos de reestructuració empresarial, la comunicació interna s'ha consolidat fins a esdevenir una funció fonamental en la gestió d'equips cada vegada més diversos. Aquests canvis han afectat la confiança i la lleialtat dels treballadors, fent necessària una gestió deliberada de la comunicació que afavoreixi el compromís i la implicació emocional (Verčič et al., 2012).

D'aquesta manera la comunicació interna esdevé un factor diferencial per a les persones en en el seu entorn laboral. Com mostren estudis com *Mission & Culture Survey* de Glassdoor (2019), on el 77% de les persones consideraria la cultura d'una organització abans de presentar-hi la seva candidatura, mentre que el 79% tindria en compte la seva missió i propòsit. A més, més de la meitat de les persones enquestades afirmen que la cultura organitzativa és més important que el salari a l'hora de determinar la satisfacció laboral.

En conseqüència, com assenyala l'Associació Espanyola de Professionals de la Comunicació Interna (Dirci, 2023), una comunicació clara sobre l'estratègia, les prioritats i els resultats de l'organització es relaciona amb nivells d'*engagement* de fins al 79%, xifra que pot arribar al 81% quan les organitzacions promouen espais de feedback i actuen en conseqüència.

No obstant, mentre que experts i professionals situen la comunicació interna entre les àrees amb més projecció i rellevància estratègica dins de la comunicació organitzacional (Dircom, 2025), la seva implantació continua sent desigual. Resulta especialment difícil trobar estudis i referències sobre la seva presència, desenvolupament i gestió en organitzacions sense ànim de lucre.

Motivació personal

És precisament aquesta desigualtat en l'accés i desenvolupament de la comunicació interna el que desperta el meu interès per aquest projecte.

La meva experiència en un equip de comunicació interna d'una gran empresa, m'ha permès conèixer de primera mà el potencial d'aquesta disciplina i els beneficis que pot aportar al funcionament d'una organització. Al mateix temps, la meva proximitat personal a l'àmbit social i educatiu m'ha permès conèixer que no és la realitat a totes les organitzacions, i a saber, que la majoria d'entitats del tercer sector no disposen d'eines i recursos per gestionar la seva comunicació interna.

Per aquest motiu, el projecte neix de la voluntat d'apropar la comunicació interna a aquestes organitzacions a través de propostes realistes, adaptades a la seva realitat i compatibles amb les seves capacitats. La finalitat no és traslladar models propis de grans empreses, sinó identificar patrons de funcionament, necessitats recurrents i característiques compartides sobre les quals construir una proposta de comunicació interna sostenible i adaptada a aquest tipus d'organitzacions.

Objectiu

Aquest projecte té com a objectiu dissenyar un pla de comunicació interna que funcioni com a marc de referència per a les organitzacions sense ànim de lucre amb equips reduïts. Mitjançant línies d'actuació adaptables i realistes, es pretén apropar la comunicació interna a aquest tipus d'organitzacions permetent que puguin beneficiar-se dels seus avantatges independentment dels recursos dels quals disposin.

Metodologia

El projecte s'estructura en diverses fases que permeten passar d'una aproximació teòrica al fenomen de la comunicació interna a una anàlisi empírica i, finalment, a l'elaboració d'una proposta aplicada. En aquest procés, l'estudi no es planteja com una descripció de casos concrets, sinó com una anàlisi orientada a identificar possibles patrons compartits en el funcionament de la comunicació interna en organitzacions sense ànim de lucre amb equips reduïts.

Així doncs, en primer lloc, es realitza una aproximació teòrica on es contextualitza i s'emmarca la comunicació interna. Autors com Capriotti, Verčič o Cuenca, proporcionen les bases conceptuals sobre les quals es construeix el projecte. Aquesta revisió permet establir el marc conceptual del treball i definir els diferents nivells d'anàlisi de la comunicació interna.

Posteriorment, la fase d'anàlisi s'inicia amb una contextualització de les organitzacions sense ànim de lucre com a objecte d'estudi. A continuació, es duen a terme tres entrevistes a tres organitzacions i una enquesta adreçada als equips corresponents. A través d'aquestes tècniques qualitatives i quantitatives s'identifiquen patrons de funcionament, característiques compartides i necessitats recurrents.

Finalment, el projecte culmina amb el disseny d'un pla de comunicació interna adreçat a organitzacions sense ànim de lucre amb equips d'entre deu i trenta persones. A partir de les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats detectades es desenvolupa una proposta flexible i adaptable que pretén facilitar la incorporació de la comunicació interna. La proposta es concreta en objectius, estratègies i accions dissenyades per ajustar-se a la realitat d'aquestes organitzacions.

2. MARC TEÒRIC

2.1. La comunicació interna

La comunicació interna ha anat adquirint cada vegada més importància dins de les organitzacions, però continua sent una disciplina relativament jove i encara en procés de definició. Aquesta situació explica que no existeixi una definició unànime i que diversos autors l'hagin conceptualitzat des de perspectives diferents.

En aquest apartat es tracta d'establir una base i uns conceptes i idees clau per a obtenir una idea holística de la comunicació interna i desenvolupar el projecte en conseqüència.

Comencem amb una definició simple de Capriotti (1998):

> Comunicació interna: "*intercanvi d'informació entre tots els nivells d'una organització*".

Aquesta definició indica que es centra amb el públic intern. El públic intern és on radica l'especificitat de la disciplina. Com explica Verčič et al. (1012) la comunicació interna, sovint percebuda com un sinònim de comunicació intraorganitzativa, s'equipara a la comunicació amb els empleats (Verčič et al., 2012).

Tal com apunta Cuenca (2018), a més, aquest grup no és homogeni. Per a començar, dins de la lògica jeràrquica més tradicional existeixen dues possibilitats: els que prenen les decisions i dirigeixen equips, i els que no tenen gent a càrrec seu.

Mirant de nou la definició de Capriotti, suggereix una altra paraula clau: intercanvi, aquest concepte implica una bidireccionalitat. La idea central és la participació, fer partícips a tots els membres de l'organització del que l'organització fa, instant-los a col·laborar, a suggerir, a comentar; en una paraula: involucrar a tots els membres de l'organització en la comunicació. D'aquesta manera, l'intercanvi d'informació es torna bidireccional, de manera ascendent, descendent i horitzontal, facilitant la interacció per mitjà del diàleg. És a dir, la participació de les dues parts en la comunicació, adoptant així un veritable caràcter comunicatiu (Capriotti, 1998).

La comunicació interna crea i manté sistemes de comunicació entre ocupadors i empleats i és identificada reiteradament com una part creixent de la pràctica comunicativa. Inclou diferents aspectes de la recepció i l'intercanvi d'informació i representa una de les activitats bàsiques de la gestió, essencial per a l'èxit organitzatiu (Verčič et al., 2020).

S'amplia la definició de Comunicació interna amb una de Berceruelo (2011), que afegeix que "és una eina que té com a finalitat difondre els objectius empresarials, les polítiques i els valors de l'organització a tota la plantilla, així com construir una identitat corporativa en un clima de confiança i motivació".

A partir d'aquesta definició de comunicació interna ens fixem amb els objectius de comunicació interna proposats per Caprrioti (1998) basats en els factors clau plantejats: la interactivitat, els valors i objectius, la identitat i la motivació dels treballadors.

Caprrioti (1998) proposa un conjunt d'objectius globals que orientin aquest intercanvi d'informació entre els membres d'una organització. Aquests objectius globals constitueixen una guia i un marc de referència per a la definició d'objectius específics, que es concreten en funció de les característiques pròpies de l'organització i de la situació en què aquesta es trobi.

- En l'**àmbit relacional,** l'objectiu és establir una relació fluida entre empleats i ocupadors, mitjançant canals adequats que permetin la comunicació entre tots els nivells de l'organització.
- En l'**àmbit operatiu**, la finalitat és facilitar la circulació i l'intercanvi d'informació entre tots els nivells de l'empresa, fet que permet un funcionament més àgil i dinàmic de les diferents àrees, així com una millor coordinació entre aquestes.
- En l'**àmbit actitudinal**, es pretén afavorir l'acceptació i la integració dels empleats en la filosofia, els valors i els objectius globals de l'organització, així com crear i mantenir una imatge favorable de l'entitat entre els seus membres.
- En l'**àmbit motivacional**, l'objectiu és motivar i dinamitzar la taverna dels membres de l'organització, contribuint a crear un clima de treball positiu que reverteixi en una millor qualitat del treball i en la millora de la productivitat i la competitivitat de l'organització.

Aquesta classificació d'objectius en els diferents àmbits o nivells seran els apartats que estructuraràn el marc teòric i permetràn compondre una estructura clara i holística de la comunicació interna.

Un cop identificats els principals elements que configuren la comunicació interna, es passa a analitzar amb detall cadascun dels seus pilars. Abans, però, i a partir de la comprensió prèvia dels seus components clau, es considera oportú presentar una definició general del concepte de comunicació interna.

"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" (Cuenca, 2018, p.17).

2.2 Àmbit relacional: públic, interactivitat, fluxos i canals

2.2.1 Públic intern

“El fet de saber amb qui ens comuniquem i amb qui ens volem comunicar és imprescindible per poder desenvolupar qualsevol estratègia de comunicació” (Morató, 2011, p.129).

Les organitzacions existeixen perquè hi ha persones que les conformen. Com explica Berceruelo (2018) a les organitzacions, el grup més important és el dels treballadors, que alhora es pot dividir en diferents subgrups.

Cuenca i Verazzi (2020) classifiquen les persones que treballen a les organitzacions partint d’una norma habitual: El normal és que en totes les empreses hi hagi una lògica de jerarquies que permet la presa de decisions i la consecutiva realització del treball, que defineix, normalment, una estructura de caràcter més o menys piramidal. Serà, doncs, aquesta jerarquia la que determina el nivell de responsabilitat en la seva participació amb la comunicació.

La comunicació interna concerneix a tots els components de l'empresa des de la direcció general, passant pels quadres, directius i empleats (Morales, 2024).

Per tant, distingim tres grups: equip directiu, comandaments mitjans o intermedis i col·laboradors sense personal a càrrec. Cadascun amb els seus propis rols com a comunicadors i les seves responsabilitats (Cuenca & Verazzi, 2020).

El primer grup està conformat pels comandaments de conducció. Berceruelo (2011) i Cuenca & Verazzi (2020) coincideixen a atorgar-li un especial interès a l’hora d’establir les bases de la gestió de la comunicació interna. Ja que cal avaluar la seva identificació amb els objectius de la companyia, la coherència que presenten, la visibilitat que tenen i l'opinió que es té d'ells en la companyia. I, segons els alineaments d'aquest grup es plantejaran els objectius i l'estratègia de comunicació interna d'una organització

D'altra banda, els comandaments intermedis ostenten les responsabilitats comunicatives més elevades. Per la seva triple vinculació, cap amunt, cap avall i amb els seus parells, conformen un grup en permanent tensió comunicativa i, per aquesta raó, és important acompanyar-los i formar-los en habilitats de comunicació (Cuenca, 2018).

També haurà de ser singular el tracte que es brindi als representants sindicals que actuen a l'interior de l'empresa exercint, de forma reglada, tasques en defensa dels interessos dels treballadors (Berceruelo, 2011)

A més a més, diferents autors com Brandolini i González Frígoli (2008) assenyalen que aquests públics “No són els únics”. I fan èmfasi en la importància de considerar un públic intern indirecte, en el qual també es poden considerar als treballadors externs, a la família dels empleats, als accionistes i als proveïdors. (Morató, 2011; Berceruelo 2011).

Brandolini i González Frígoli (2008) desenvolupen aquesta idea i expliquen que els membres de l'organització ocupen una posició intermèdia entre l'interior i l'exterior de l'empresa, fet que els atorga un valor comunicatiu afegit. En aquest sentit, no només reben els missatges corporatius, sinó que també els transmeten a través de les seves actituds i comportaments.

Aquesta comunicació cap a l'entorn extern resulta especialment creïble, ja que es fonamenta en la proximitat i en el coneixement directe que els treballadors tenen de la realitat de l'organització. Així, el públic intern esdevé el primer portaveu de l'empresa davant d'altres grups d'interès.

I per aquest motiu, establir una comunicació coherent per a poder reflectir una imatge sòlida esdevé un principi fundamental (Cuenca & Verazzi, 2020).

Amb la segmentació del públic intern sorgeixen uneixes característiques, necessitats i responsabilitats diferenciades, en últim lloc, s'estableixen unes característiques bàsiques del públic intern que cal tenir en compte a l'hora i traçar estratègies globals i específiques per a cada públic, segons Cuenca (2018):

• Heterogeni: que els membres d'un públic tinguin elements en comú no vol dir que siguin necessàriament homogenis en els restants aspectes.

• Divers: existeixen diferents públics determinats per diferents criteris.

• Multifuncional: un mateix individu pot ser part de diferents grups.

• Interconnectat: els públics no són compartiments estancs, els seus punts de vista, opinions i, per tant, la seva relació amb l'empresa estan interpel·lats pels discursos circulants al llarg de l'organització i, per tant, compartits per tots.

• Dinàmic: els públics no són invariables, sinó que estan experimentant continus canvis en la seva composició, actituds, opinions i comportaments. Aquest aspecte també pot ocasionar que variï la seva posició respecte de l'organització.

"Es tracta de captar per mitjà dels sentits, prendre-ho i fer-ho propi. D'entendre i interioritzar. De trobar un sentit i poder ajudar els equips a càrrec a fer el mateix" (Cuenca & Verazzi, 2020).

2.2.2 Interacció, fluxos i canals

La comunicació és un procés continu perquè es reben i s'envien missatges de forma permanent (Brandolini & González Frígoli, 2008).

Per a Kreps (1990) la comuniació interna és "el model de missatges compartits entre els membres de l'organització; és la interacció humana que ocorre dins de les organitzacions i entre els membres de les mateixes" (Morales, 2024, p.51).

La comunicació interna aspira a assolir una anàlisi i distribució sistemàtica de la informació a tots els nivells de l'organització, coordinada de la manera més eficient possible (Verčič et al.,2012).

La comunicació organitzacional no funciona com un procés lineal, sinó com un sistema interdependent en el qual els missatges circulen en múltiples direccions entre els diferents nivells de l'organització (Mumby, 2013).

1) La comunicació descendent es produeix quan els nivells superiors emeten un missatge als nivells inferiors. Es caracteritza per posseir un contingut bastant específic. Transmet missatges de diferents tipus; és a dir, tant funcionals com de sentit (Cuenca, 2018).

Els problemes d'aquest tipus de comunicació són, fonamentalment, la saturació dels canals de comunicació formals i l'elevat risc d'incongruència comunicativa, a causa de la limitada possibilitat d'interacció. La comunicació descendent, sovint se situa en una lògica purament informativa (Morató, 2011).

2) La comunicació ascendent és fonamental per conèixer les opinions i les inquietuds dels treballadors de l'organització. També permet comprovar si la comunicació descendent s'ha produït de manera eficaç. Moltes organitzacions no disposen de canals de comunicació ascendents prou desenvolupats, segurament, més per motius culturals que tècnics. (Morató, 2011).

També es relaciona amb programes d'innovació i de millora contínua. La comunicació ascendent genera una retroalimentació positiva per a dinamitzar les relacions internes, atès que la direcció obté la informació precisa per a plantejar mètodes, sistemes i plans de treball que, en la mesura en què es té en compte l'opinió de la plantilla, es generaran amb l'aval de la credibilitat (Cuenca, 2018).

3) La comunicació horitzontal fa referència als intercanvis comunicatius que es produeixen entre professionals, equips o departaments que es troben en un mateix nivell jeràrquic dins de l'organització. En els models de gestió actuals, aquest tipus de flux adquireix una rellevància creixent, ja que la comunicació entre àrees, unitats de negoci o localitzacions contribueix a dinamitzar la gestió i la generació de coneixement, facilita la coordinació entre els treballadors i afavoreix la comunicació entre iguals (Cuenca, 2018).

A més, Cuenca (2018) apunta que la comunicació horitzontal incideix positivament en la millora del clima organitzatiu, respon a necessitats socials i de realització personal dels membres de l'organització, impulsa la innovació i actua com a suport per a la transmissió tant de missatges ascendents com descendents.

La comunicació interna dins les organitzacions és manifesta a través de canals formals i informals, que actuen de manera complementària. La comunicació formal comprèn els processos planificats i institucionals mitjançant els quals es transmet informació oficial, sovint vinculada a l'estructura funcional i jeràrquica de l'organització. Per la seva banda, la

comunicació informal sorgeix de les interaccions espontànies entre els membres de l'organització, utilitzant canals no planificats i generant informació de manera natural i no controlada. Diversos autors assenyalen que aquests fluxos informals no només complementen els formals, sinó que contribueixen a interpretar els missatges oficials, construir sentit compartit i reforçar la cohesió interna dins de l'organització (Morató, 2011; Mumby, 2013).

Verčič et al. (2020) apunta que l'elecció dels canals de comunicació per part de les organitzacions depèn d'una sèrie de factors, com ara la mida de l'organització, el seu perfil, la cultura corporativa, la cultura de l'entorn, així com les qualificacions dels empleats o el nivell de desenvolupament tecnològic. I proposa una divisió de canals entre els orals i els escrits.

En línia amb aquesta classificació dels canals de comunicació, Cuenca (2018) proposa a partir de l'obra de Verazzi (2017): Poden distingir-se dues grans categories de mitjans o vehicles, els mediats i els immediats. Els primers són aquells que presenten alguna índole física entre l'emissor i el destinatari. Els altres, els immediats, no troben res físic que s'interposi entre totes dues figures de la comunicació. La comunicació es produeix «cara a cara», de manera presencial.

Canals o vehicles mediats:

Flux	Canals
Ascendent	enquestes; bústia de suggeriments; espais de millora o cercle compartit; cafès amb direcció general
Descendent	intranet; newsletter interna; cartelleria; pantalles corporatives; revistes internes; manual de benvinguda; llibre d'estil o manual d'estil; manual de crisi; vídeos corporatius; pla estratègic; reconeixements interns
Bidireccional	xats i fòrums corporatius; xarxes socials internes; *influencers* interns; WhatsApp
Multidireccional	correu electrònic; xarxes socials internes; xats i fòrums corporatius

Taula 1: Canals de comunicació interna mediats segons flux. Elaboració pròpia a partir de Mumby, 2013; Cuenca 2018; Berceruelo, 2011; Caldevilla, 2010; Verčič et al., 2020).

L'estudi de comunicació coordinat per Berceruelo (2014) explica que el Correu electrònic i la intranet, en aquest ordre, són les vies més utilitzades per les companyies en els seus

processos de Comunicació Interna i, alhora, les considerades de més utilitat pels treballadors entrevistats.

I Verčič et al. (2020) apunta que el desenvolupament tecnològic està canviant de manera significativa les regles de tota la comunicació, inclosa la comunicació interna. Les diverses formes de mitjans socials, que van des dels blocs fins a les xarxes socials, aporten interactivitat, possibilitats de comunicació bidireccional i major implicació dels empleats (Crescenzo, 2011). Els mitjans socials poden esdevenir canals potents per crear diàleg i poden influir indirectament en els mitjans tradicionals (Berger, 2008; Lee, 2018). Els nous canals mediàtics també poden resultar útils per fomentar l'escolta activa i una comunicació cara a cara d'alta qualitat (Rhee, 2004).

Per altra banda, ens fixem en els vehicles o canals immediats (Cuenca, 2018). En general, les instàncies presencials són molt eficaces en termes comunicatius; després de tot, no és el mateix llegir o escoltar, que viure alguna cosa en carn pròpia.

Alguns exemples de vehicles immediats dels quals parla Cuenca (2018) són els esmorzars de treball, els cascadejos amb guió (sobre el que es detallarà més endavant), els discursos dels líders, els esdeveniments o festes, una reunió de feedback, els workshops, entre altres possibilitats.

Les reunions, workshops i tallers poden desenvolupar-se tant en equips generals com en reunions reduïdes dins dels equips funcionals. Quan aquestes reunions estan estructurades i ritualitzades (amb agendes, periodicitat definida i materials de suport) es converteixen en un instrument especialment útil per a treballar la cultura organitzativa, comunicar missatges sensibles i promoure canvis actitudinals. Encara que requereixen una certa formació dels líders i, en alguns casos, una inversió moderada o elevada (especialment en workshops amb suport extern), ofereixen resultats sostinguts a mitjà i llarg termini i permeten segmentar la comunicació cap a públics estratègics (Berceruelo, 2014).

Els esdeveniments. És a dir, les reunions de caràcter més aviat massiu i esporàdic solen estar basats en una temàtica concreta: des de comunicacions internes pot organitzar-se un esdeveniment ad hoc enfront de qüestions importants (llançaments, benvingudes, celebracions, reconeixements, premis, etc.), la qual cosa resulta molt eficient en termes comunicatius, encara que normalment implica esforços i costos elevats (Cuenca, 2018).

Si parlem de medis immediats no podem passar per alt un concepte que cal tenir en compte i cuidar. La comunicació en cascada, és a dir, que cada directiu transmeti la informació personalment als professionals que depenen d'ell. En aquest procés, l'equip de comunicació ha de fixar els missatges, dissenyar els procediments, crear els documents bàsics (presentacions, vídeos, fullets…) realitzar les convocatòries i formar als portaveus; però el directiu ha de ser actiu i participar, perquè el protagonisme recau en ell (Brandolini & González Frígoli, 2008).

L'estudi de "How the choice of channels affects internal communication satisfaction" de Verčič et al. (2020) conclou que la comunicació cara a cara és més eficaç per transmetre símbols que dades, mentre que els mitjans escrits són més adequats per transmetre informació.

Els mateixos autors que especifiquen que planificar els canals de comunicació i la circulació de missatges, és molt important per evitar que es produeixin rumors. Diem rumors a tota aquella informació que circula dins de l'organització, que és entesa com no formal. D'aquesta manera, la circulació de missatges informals (sense confirmació oficial) contribueix a erosionar la identitat de l'empresa, desgastant la seva credibilitat. En aquest context, el rumor corre de boca en boca i com una bola de neu creix i s'apropia de tots els espais de comunicació dins de l'empresa (Brandolini & González Frígoli, 2008).

"*La comunicació organitzativa és intrínsecament multidireccional, enllaçant individus, grups i nivells jeràrquics en la negociació contínua del significat*" (Mumby, 2013).

2.3 Àmbit actitudinal: valors, identitat, cultura i objectius estratègics

La Comunicació Interna és clau perquè es produeixi una íntima vinculació entre el treball individual i els objectius empresarials. La transmissió de la missió, visió i valors d'una organització resulta vital per a mantenir viu l'estímul i motivació en la tasca diària; i redunda en més satisfacció personal i en una millora de la productivitat i el rendiment. La comunicació és part integral de l'activitat de l'empresa i bàsica per a l'èxit en totes les àrees del negoci. Ben gestionada aporta un veritable avantatge competitiu. (Berceruelo, 2011).

La comunicació interna es torna determinant atès que és la principal promotora de la cultura, sigui per a desenvolupar una cultura corporativa sòlida i coherent amb l'estratègia o en dur a terme aquest canvi cultural que possibiliti un nou marc més adequat per a la consecució dels objectius de l'organització (Cuenca, 2018). I afegeix que són propòsits que l'empresa es proposa aconseguir per a assolir la seva visió, alineats amb la seva missió i d'acord amb les seves creences i valors. Uns i altres objectius, els de l'àrea de Comunicació i els de l'empresa que la guia, han d'estar en diàleg i tenir coherència. Després de tot, els de comunicació interna han d'aportar a la concreció dels de l'organització.

En aquesta línia, Neill et al. (2020) destaquen la importància del **clima comunicatiu**, entès com la percepció compartida dels empleats sobre l'obertura i la participació en la comunicació interna, com a factor clau per facilitar la comprensió i acceptació dels processos de canvi alineats amb l'estratègia organitzacional.

Morató (2011) defineix conceptes clau:

1. Valors, que defineixen com vol actuar l'organització. Han de ser compresos i compartits.

2. Missió. Delimita l'àmbit d'actuació de l'empresa, a què es dedica. Ha de donar resposta a tres preguntes: quina necessitat tracta de satisfer?, a qui s'adreça? I com ho du a terme?

3. Visió. És allò que l'organització vol ser de gran. És el futur on vol arribar. La visió s'ha de veure com un repte assolible.

La identitat és la suma de les característiques particulars que reuneix una empresa i que la diferencien d'unes altres. Això està relacionat amb les maneres de fer, d'interpretar i d'afrontar les diferents situacions que es presenten quotidianament en l'àmbit de l'empresa. Bàsicament, la identitat es manifesta a través de la cultura organitzacional i es basa en la missió, visió i valors que promou i el patró de comportaments que la caracteritza. (Capriotti, 2009).

Per a Costa (citat a Enrique, 2024), en la identitat s'inscriu el capital potencial de la singularitat de l'organització, la seva personalitat i el seu estil com a actor social, que la fa diferent i única. La identitat està lligada al fet que l'empresa no ha nascut del no-res. La identitat és el germen i ella es cristal·litza amb el comportament, amb l'acció. Igual que l'ésser humà canvia al llarg de la vida, però sempre és ell mateix, la identitat de l'empresa s'adapta constantment a l'entorn i a les circumstàncies internes en ser considerada com un organisme viu (Enrique, 2024).

La cultura organitzacional és un grup complex de valors, tradicions, polítiques, supòsits, comportaments i creences essencials que es manifesta en els símbols, els mites, el llenguatge i els comportaments i constitueix un marc de referència compartit per a tot el que es fa i es pensa en una organització (Brandolini & González Frígoli, 2008).

Schein (1989) considera que els supòsits de la cultura empresarial són: el conjunt d'idees, creences, normes no escrites, actituds i pautes de conducta, i fins i tot les hipòtesis fonamentals creades, arrelades, assumides i compartides per les persones que formen l'empresa, fins al punt de constituir sistemes de referència estables que arriben a definir i a fer predecible la seva manera de ser i d'actuar (Cuenca & Verazzi, 2020).

Per tant, la cultura és una xarxa de significats que com més compartits i arrelats estiguin en el quefer quotidià de tots els seus integrants, més fort i sòlida serà la seva identitat (Capriotti, 2009).

La comunicació interna és un dels pilars per a donar forma o per a avivar la cultura en una organització. Convertir l'estratègia en cultura és el rol dels comandaments, inspirar als seus equips perquè visquin el propòsit i els valors organitzacionals cada dia (Cuenca & Verazzi, 2020).

En aquest sentit, Neill et al. (2020) introdueixen el concepte de **clima comunicatiu** per explicar com aquests valors i significats culturals es materialitzen en la pràctica comunicativa quotidiana de l'organització. Els autors defineixen el clima comunicatiu com les percepcions compartides dels empleats sobre l'obertura i la participació en la

comunicació interna, i destaquen que aquest clima reflecteix la qualitat de les relacions entre la direcció i els membres de l'organització.

Segons Neill et al. (2020), un clima comunicatiu caracteritzat per l'obertura i la participació contribueix a reforçar la identificació dels empleats amb l'organització, ja que facilita que aquests se sentin part del projecte col·lectiu i interioritzin els valors i objectius que l'empresa promou. D'aquesta manera, el clima comunicatiu actua com un element relacional que connecta la cultura organitzacional amb la construcció d'una identitat organitzacional sòlida, en la mesura que afavoreix la coherència entre els valors compartits i les pràctiques comunicatives quotidianes.

D'altra banda, la imatge és el conjunt de percepcions que es generen en el públic a partir del que la companyia demostra; és a dir, a partir de la seva identitat. La identitat es forja dins de l'empresa; la imatge, en la ment dels públics (Brandolini & González Frígoli, 2008).

Morató (2011) opina que la imatge és el resultat de la identitat corporativa i de l'experiència que tenen els clients i, en general, els ciutadans respecti a l'organització.

Segons Villafañe (2004), cal diferenciar entre imatge i reputació dins d'una organització. La imatge és temporal i depèn de la percepció dels públics en un moment concret, mentre que la reputació és més estable i estructural, amb efectes que es mantenen a llarg termini. Per a l'autor, la identitat corporativa resumeix la història, l'estratègia i la cultura de l'empresa; la imatge reflecteix la personalitat de l'organització i és el resultat de totes les formes de comunicació que projecta, incloent-hi marca, publicitat i relacions públiques; finalment, la reputació es configura com la consolidació de la imatge corporativa derivada d'un comportament constant i excel·lent, que li atorga un caràcter durador davant dels seus grups d'interès estratègics.

Morató (2011) fa un exercici per relacionar aquests conceptes aportant coherència.

Relació de conceptes: nivell actitudinal

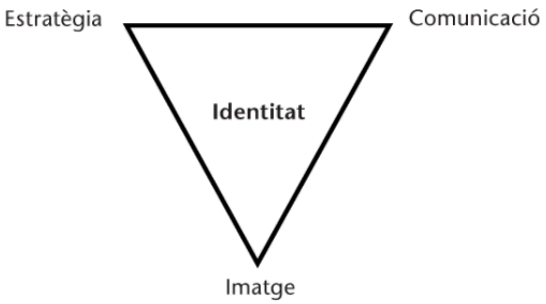


Figura 1. Reproduït de *Comunicació i estratègia*, per Morató, 2011.

La identitat es recolza amb l'estratègia de l'organització, que n'és la base, amb la comunicació, que n'és el vector, i amb la imatge, que n'és la projecció social. La identitat

corporativa és doncs, allò que l'organització vol ser i manifesta i, en canvi, la imatge és la percepció que en tenen els altres. Aquests dos plans se superposen, però no coincideixen. Les millores que s'introdueixen en l'expressió de la identitat es reflecteixen en la imatge corporativa i, a l'inrevés, la imatge que en tenen els altres pot contribuir a reconfigurar la identitat. La identitat corporativa correspon a la personalitat, a l'estil de l'organització. Aquesta personalitat no es deu a l'atzar, sinó que respon a una filosofia corporativa que es materialitza en diversos missatges (Morató, 2011).

La conducta Interna de l'organització ha de cuidar-se i desenvolupar-se adequadament, ja que cada vegada es reconeix amb més força la importància fonamental que tenen els empleats en l'èxit d'aquesta. Els empleats són, tant pel que fa a funcionament intern com de vinculació externa, un factor decisiu i, per tant, estratègic perquè l'organització pugui desenvolupar adequadament les seves capacitats i arribar a aconseguir els seus objectius. A més de ser els "representants" de l'organització, els treballadors poden ser considerats (i de fet se'ls considera així) com a "experts" sobre aquesta, i les seves opinions són preses com a referències vàlides i importants (com a informació "fidedigna i de pes") en relació amb l'organització (Capriotti, 2009).

"Fluida, implicant, motivant, estimulant i eficaç en si mateixa. Ha d'obeir a una cultura i a una identitat" (Costa, 1998, citat a, Enrique, 2008).

2.4 Àmbit motivacional: el sentiment de pertinença

"La comunicació interna hauria de motivar els empleats i, d'aquesta manera, generar valor per a l'empresa" (Verčič et al., 2012), que afegeix que l'alineació dels objectius individuals dels empleats amb els objectius organitzatius també es percep com una funció de la comunicació interna, ja que aquest alineament ajuda les organitzacions a construir cultures sòlides.

Una adequada conducta Interna permetrà una major motivació i integració efectiva dels empleats als principis i valors corporatius, la qual cosa radicarà en una major productivitat i rendiment personal, amb el consegüent benefici per a l'organització. (Capriotti, 2009).

Per a Morales (2024), la comunicació interna explica als seus públics interns el que la mateixa organització fa, per aconseguir un clima d'implicació i integració de les persones en les seves respectives empreses, i així incrementar la motivació. I, en conseqüència, la productivitat.

Els valors associats a la identitat cultural tenen molta importància, especialment els aspectes relacionats amb el foment del sentit de pertinença a l'organització (fidelització) i la motivació (Morató, 2011).

Hem vist que la comunicació interna és clau per afavorir la Identificació de les persones amb l'organització, en comunicar i fer compartir els valors establerts per la Direcció (Capriotti, 2009) I això evoca, sens dubte, en una major solidaritat entre els membres de

l'empresa, ja sigui en l'àmbit personal (en la comprensió i suport mutu en les diferents situacions personals), com també professionalment (col·laboració i esforç compartit en les tasques a realitzar en la companyia), la qual cosa ajudarà a aconseguir una major integració grupal i un sentiment de pertinença en els empleats cap a l'organització.

El sentit de pertinença és de cara cap a dins de la companyia; és a dir, en el seu tarannà, s'exerceix amb ganes de proporcionar valor al conjunt de l'organització i se sent positivament part activa d'un grup (Cuenca, 2018).

Aconseguir que se sentin partícips de la cultura corporativa, estiguin satisfets i siguin fidels a la seva organització compartint l'esforç per a créixer en mercats tan competitius i canviants com els actuals constitueixen un actiu primordial de les empreses. Però un sentiment així només s'aconsegueix si els qui treballen en una empresa se senten benvolguts i valorats. I una mostra d'aquesta estima i valoració consisteix en el fet que es considerin informats, i que els qui componen la direcció de la companyia comparteixin amb ells la seva filosofia, els seus valors, la seva cultura i la seva estratègia. (Berceruelo, 2011).

En relació amb aquest procés motivacional, la recerca sobre satisfacció amb la comunicació interna (ICS) aporta evidències rellevants. Verčič et al. (2023) defineixen la satisfacció amb la comunicació interna com un resultat socioemocional derivat de les experiències comunicatives dels empleats dins de l'organització. El seu estudi demostra una relació positiva i estadísticament significativa entre la satisfacció amb la comunicació interna i la satisfacció vital, i posa de manifest que determinades dimensions de la comunicació interna tenen un impacte especialment rellevant en el benestar dels empleats.

Els resultats de l'estudi mostren que, entre totes les dimensions analitzades, la satisfacció amb la comunicació informal i la satisfacció amb el clima comunicatiu són les que presenten una relació més forta amb la satisfacció vital dels empleats, la qual cosa indica que les dimensions no formalitzades de la comunicació interna exerceixen un paper clau en la percepció positiva de l'experiència laboral. Aquests resultats reforcen la idea que una comunicació interna satisfactòria contribueix no només al rendiment organitzacional, sinó també al benestar subjectiu dels empleats.

En aquest mateix sentit, Verčič et al. (2023) assenyala que la comunicació interna estratègica és un factor determinant en la construcció de l'employer branding intern, entès com la percepció que tenen els empleats de la seva organització com a lloc atractiu per treballar. Els autors demostren que la satisfacció amb la comunicació interna, i especialment amb el clima comunicatiu, és un dels predictors més sòlids de l'atractiu de l'organització com a ocupador.

I és per això que Morató (2011) contempla motivar i fidelitzar els empleats com a objectius fonamentals de la comunicació interna. Per mitjà de la motivació i la fidelització, l'organització fa partícips tots els seus membres de les decisions estratègiques, dels objectius i de les accions de l'organització (Morató, 2011).

Així, quan els empleats se senten informats, escoltats i valorats a través de la comunicació interna, tendeixen a percebre l'organització de manera més positiva, a identificar-s'hi i a actuar com a prescriptors creïbles de la marca ocupadora. Tal com assenyalen Cuenca i Verazzi (2020), les relacions d'identitat dins de l'organització tenen com a objectiu traslladar la cultura i el credo corporatiu als empleats perquè aquests se sentin part del projecte comú, fomentant la implicació i projectant cap a l'exterior una imatge coherent, homogènia i autèntica.

I és que,

> "*No hi ha millor prescriptor de marca que el mateix treballador*" (Cuenca, 2018).

2.5 Àmbit operatiu: coordinació, lideratge i full de ruta

2.5.1 Coordinació i lideratge

Tal com subratlla Capriotti (1998) la comunicació interna treballa per una part per la circulació de la informació dins de l'organització d'una forma ràpida i fluida. D'altra banda, també afavoreix la coordinació de les tasques i esforços entre les diferents àrees o unitats de la companyia. D'aquesta manera, l'organització adquireix una dinàmica i agilitat major, que li permetrà anar adaptant-se amb més rapidesa a les diferents situacions que se li presentin. En aquest sentit, Verčič et al. (2012) reforça aquesta idea assenyalant que la comunicació interna no s'ha d'entendre únicament com un procés informatiu, sinó com un element estructural de la gestió organitzativa, i Men (2012) la vincula estretament a la manera com es lidera l'organització.

Per tant, des del punt de vista més operatiu, la Comunicació Interna permet a l'organització mantenir la coordinació entre els seus diferents departaments, afavorint així la interacció i l'assoliment dels objectius estratègics i l'eliminació de tensions i conflictes en les relacions interpersonals (Berceruelo, 2011). Segons Men (2012), aquesta funció operativa de la comunicació interna està condicionada pel lideratge, ja que els estils de lideratge influeixen en el tipus de sistema comunicatiu que es desenvolupa dins l'organització, tant pel que fa als canals com a la direccionalitat i la qualitat de les interaccions.

Amb aquesta metodologia de funcionament intern, Berceruelo (2011) afegeix que assistim a la irrupció d'una nova forma de lideratge i Comunicació Interna compartida. Partint de l'escolta i passant pel diàleg i la motivació. Allunyant-se així de la imposició i els missatges unidireccionals.

Caldevilla (2010) parla d'un tipus de lideratge i gestió on les relacions humanes en són el factor central. Inclou la preocupació pels problemes humans i la consideració de factors psicològics i socials. El treballador és concebut com una persona que busca l'autorealització en la tasca que desenvolupa. La seva concepció com a recurs humà a gestionar amb vista a una major productivitat és la base de l'organització contemporània, I afegeix que aquesta visió té com a eix vertebrador i de gestió la comunicació interna.

Men (2012) desenvolupa aquesta visió a través del concepte de lideratge transformacional, entès com un estil de lideratge que inspira, motiva i orienta els membres de l'organització mitjançant una visió compartida, fomentant la implicació i el compromís. Segons l'autora, aquest tipus de lideratge afavoreix especialment el desenvolupament de sistemes de comunicació interna simètrics i participatius.

Paral·lelament, Men (2012) incorpora el concepte de lideratge autèntic, que posa l'accent en la coherència del líder, la transparència, l'ètica i l'alineació entre valors, discurs i acció. Aquest estil de lideratge es relaciona amb la capacitat de generar confiança i credibilitat dins l'organització, i es manifesta especialment a través d'una comunicació interna clara, honesta i transparent. En aquest sentit, la comunicació interna esdevé l'espai on es construeix i es percep l'autenticitat del lideratge.

En aquest sentit, Mumby (2013) subratlla que el lideratge dins de les organitzacions s'exerceix a través de la comunicació, i no només mitjançant la posició jeràrquica. Els líders construeixen sentit, identitat i cultura organitzativa a través dels fluxos de missatges, promovent la participació, la comprensió compartida i la implicació dels membres. D'aquesta manera, la comunicació interna es converteix en una eina operativa de lideratge, que articula i sosté el treball en equip, la coordinació i la gestió quotidiana. Aquesta afirmació és coherent amb les conclusions de Men (2012), que mostra que els efectes del lideratge sobre el compromís i la implicació dels membres no són directes, sinó que estan mediatitzats per la qualitat de la comunicació interna, especialment quan aquesta és simètrica i transparent.

Tal com destaca Cuenca (2018), aquesta dimensió operativa és imprescindible perquè la comunicació interna esdevingui una veritable eina de gestió i no només un instrument informatiu. En coherència amb aquesta idea, Men (2012) conclou que la comunicació interna actua com el mecanisme central que transforma el lideratge en resultats organitzatius, en la mesura que permet articular la coordinació, la confiança i la implicació dels membres de l'organització.

2.5.2 El pla de comunicació: full de ruta

Com a part operativa i de gestió, es presenta el pla de comunicació interna, que constitueix el full de ruta que guiarà l'estratègia de comunicació.

Per a gestionar amb eficàcia la Comunicació Interna d'una empresa o organització és molt important comptar amb un pla en el qual s'incloguin, entre altres coses, la definició dels objectius a aconseguir, l'estratègia per a aconseguir-los, els missatges, la identificació dels públics objectiu o grups d'interès de la companyia, les accions que es vulguin desenvolupar, la definició dels mitjans més adequats i l'aprovació d'un pressupost mínim raonable. És necessari, dissenyar un pla de Comunicació Interna coherent amb el pla estratègic general i el pla de comunicació externa de la companyia. (Estanyol Casals, Garcia i Lalueza, 2016).

Qualsevol estratègia corporativa consta de quatre fases: investigació, planificació, execució i avaluació (Morató, 2011)

La investigació

La investigació en comunicació ha de permetre a l'organització establir el tipus de projecte comunicatiu que vol dur a terme i saber si els públics amb qui es comunica, els canals que fa servir i els missatges que emet són els més adients. Per tant, la investigació respon a les preguntes: on som?, què volem fer?, quin és el camí més adient per aconseguir-ho?

Finalment, el resultat de la investigació s'acostuma a sintetitzar en una anàlisi DAFO (Morató, 2011).

Si ens proposem estudiar les relacions interpersonals dins d'una organització, haurem de dissenyar una metodologia adaptada a aquest tema. Mitjançant entrevistes, instruments sociomètrics, sessions de grup o, simplement, mitjançant l'observació (Cuenca & Verazzi, 2020).

Aquests estudis serveixen per a diagnosticar la salut de les relacions entre una organització i, entre altres, els seus públics interns, a partir de l'anàlisi de la correlació entre la pròpia identitat, les habilitats i els atributs corporatius, i l'autoimatge (Cuenca, 2018).

Aquesta anàlisi, tal com mostren Estanyol Casals, Garcia i Lalueza (2016), en la seva obra Com elaborar un pla de comunicació corporativa? Portarà a una necessitat a la qual es dona resposta amb el pla de comunicació.

La planificació

La planificació identifica quines són les necessitats que han de satisfer-se per a resoldre la problemàtica o evitar que es produeixi, és a dir, afronta el diagnòstic elaborat, i sobre aquesta base estableix metes i objectius. A més, identifica i atén a qui ha de dirigir-se o als qui ha d'interpel·lar el pla de comunicació interna, sense perdre de vista als públics estratègics, dels qui hem d'obtenir col·laboració, validació, i que garanteixin els mitjans necessaris per a executar el pla (Cuenca 2018).

A partir del llistat dels elements clau de la fase de planificació de Cuenca (2018), es passa a detallar-los.

1) Definició dels objectius i estratègies

Definir clarament uns objectius per a la planificació de la comunicació interna. Un objectiu delimita. Un objectiu especifica. Explica que és el que s'aconseguirà amb aquest focus. Perquè va ser definit. Fins a on es dirigirà aquest camí. (Cuenca & Verazzi, 2020).

Els objectius en comunicació han de complir una sèrie de criteris clau per assegurar la seva eficàcia i alineació amb l'organització i el seu públic. Primer, han d'estar arrelats a les

declaracions de les fites de l'organització, que emergeixen de la seva missió i visió, i orientats cap a un públic concret, tenint en compte els interessos i necessitats d'aquest. També s'han de centrar en l'impacte que es vol aconseguir, definint els efectes esperats en el públic més que les eines utilitzades, i han d'estar basats en la investigació prèvia. A més, els objectius han de ser explícits i singulars, utilitzant verbs d'acció per indicar clarament la resposta desitjada, i mesurables, amb criteris que permetin quantificar el grau de canvi que és cerca. Finalment, han de ser realistes, assolibles i rellevants, i incloure un marc temporal definit que determini quan s'espera assolir-los (Estanyol Casals, Garcia i Lalueza, 2016; Cuenca, 2018).

Posteriorment, haurem de mesurar periòdicament l'estat de la Comunicació Interna per a valorar el grau de compliment del pla i la consecució dels objectius establerts en el mateix (Berceruelo, 2011). L'autor afegeix que els objectius de la comunicació han d'establir-se conjuntament amb l'alta direcció de la companyia i han d'estar alineats amb els seus objectius estratègics generals.

Cada objectiu ha de tenir una estratègia que descriu com s'aconseguirà, encara que també pot requerir-se més d'una estratègia per a aconseguir un objectiu (Morales, 2014).

L'Estratègia de comunicació implica establir les prioritats i definir el model de comunicació que es pretén amb la finalitat d'aconseguir els objectius prèviament definits. Algunes premisses que s'han de tenir en compte per a la fixació de l'estratègia són l'orientació, coordinació i implicació dels directius; la professionalització de les tasques de Comunicació Interna; la cerca de la proactivitat; la constància informativa, etc. (Barceruelo, 2011).

L'estratègia podria entendre's com el disseny de la manera en què s'aconseguiran els objectius. Una estratègia implica sempre una intencionalitat i uns fins clarament definits. És simple i profunda (Brandolini & González Frígoli, 2008).

2) Identificació dels públics

El mapa de públics representa gràficament la relació entre l'organització i les persones o els grups amb qui aquesta es vol comunicar (Morató, 2011).

Els diferents públics interns són conjunts de persones que tenen una relació similar i un interès comú per a l'àrea responsable i per a l'organització, i que poden influir en l'èxit o en el fracàs dels objectius estratègics generals de la companyia i els particulars de l'àrea de Comunicació Interna. Per a realitzar un pla estratègic, és important realitzar un mapa de públics. Identificar-los i descriure'ls, alhora que per a atendre'ls amb les diferents accions que es realitzin (Cuenca, 2018).

3) Articulació dels missatges

Pel que fa a la creació dels missatges, Cuenca (2018) explica que són "continguts bàsics de comunicació que s'han d'utilitzar de manera constant i reiterada en els diferents suports i en les intervencions dels portaveus interns de la companyia". Estanyol, García i Lalueza

(2016) expliquen que el missatge és el component estratègic que ha d'expressar els missatges i les temàtiques clau que s'han de reiterar al llarg de la campanya en els materials informatius.

Definir els discursos dominants que orientaran qualsevol classe de comunicació existent. A la llum d'aquests missatges clau, s'estructurarà o es donaran forma a qualsevol altre missatge que hagi de circular per l'organització, sigui quin sigui el seu suport o canal (Cuenca, 2018).

Els missatges clau són temes centrals establerts per l'alta direcció com a prioritaris per al negoci. Són temes que tracten sobre l'orientació estratègica del negoci i que tots els col·laboradors han de comprendre i aplicar al treball diari per a aconseguir els objectius corporatius. És per aquesta explicació, que la comunicació dels missatges clau ha de ser permanent i constant, per la qual cosa ha de ser un tema sempre present en l'agenda de tot líder (Brandolini & González Frígoli, 2008).

4) Elecció de les tècniques

Una vegada fixats els objectius, definits els temes clau i tenint clar el mapa dels destinataris de la comunicació, el pla haurà de detallar les accions de comunicació que es proposen i els suports de difusió que s'utilitzaran (Cuenca, 2018).

Les tàctiques estan sempre per sota de l'estratègia, permeten posar-la en pràctica i aconseguir els objectius són diverses. Se les pot descriure com a "moments" de l'estratègia (Brandolini & González Frígoli, 2008).

Les tàctiques responen a iniciatives concretes a través de les quals el professional de les relacions públiques gestiona les oportunitats i els problemes espontanis i supera els obstacles (és a dir, com fer-ho en un moment donat i en funció de les circumstàncies immediates) (Estanyol, García i Lalueza, 2016).

Per tant, el conjunt de tàctiques configura el pla d'accions, que Berceruelo (2011) el defineix com el seguit d'accions que es desenvoluparan i es portaran a terme amb la finalitat d'assolir els objectius previstos.

Per altra banda, Cuenca (2018) parla de les tècniques, és a dir, els continguts pels quals circula i es difon la comunicació interna en el si d'una organització, poden ser molt variades, des de la intranet fins a les reunions informatives, els fòrums, les xarxes socials, passant per butlletins, cartes, bústia de suggeriments, revistes internes i tauler d'anuncis. És important tenir en compte que, al marge dels diferents suports que s'utilitzin, aquests han d'estar coordinats entre si. A l'hora de seleccionar les tècniques i els instruments, ha de tenir-se en compte que no es pot mantenir el que es fa i esperar resultats diferents. Per tant, es tracta d'un procés tant analític com creatiu: cal explorar nous enfocaments. La tasca consisteix a establir una estratègia mediàtica que desemboqui una configuració de

canals. A aquesta configuració alguns autors la denominen ecosistema de mitjans (en aquest cas, interns).

Seguidament, s'ha de crear el cronograma, que és el calendari on s'han de planificar totes les accions que es portessin a terme, en quin moment. Ha de ser el més precís possible, incloure els departaments o persones responsables de les tasques que es desenvoluparan, i la seva duració (Berceruelo, 2011). Tal com explica Cuenca (2018), un dels motius claus per planificar les accions és "no superposar esdeveniments importants i mesurar el total d'informació que es dona en cada moment".

5) Definició d'indicadors

Establir els mètodes d'avaluació que es durant a terme per a mesurar cada acció (Cuenca, 2018). Per a poder valorar i millorar, és necessari mesurar. No es pot gestionar allò que no es pot quantificar. Es necessiten dades, percentatges, estadístiques i comparatives que serveixin d'elements guia i referència per a posar els resultats en el context del pla estratègic marcat, per a veure la seva eficàcia i perquè ens serveixi d'ajuda en la presa de decisions (Estanyol, García i Lalueza, 2016).

Per valorar els recursos, s'ha d'elaborar un pressupost econòmic i determinar l'equip humà que es farà càrrec de cadascuna de les tasques (Morató, 2011).

El pressupost és on es detallen costos de les accions proposades al llarg del marc temporal establert (Berceruelo, 2011). Aquesta és una part summament important de les comunicacions internes, ja que tota estratègia de comunicació implica costos en inputs, recursos humans (propis o de tercers) i temps. Preveure la variable dels costos és un factor que pot incidir de manera decisiva en l'èxit o fracàs del pla de comunicacions, perquè en molts casos entra en contradicció amb la premissa de continuïtat de la comunicació. Al mateix temps, el pressupost haurà de contemplar recursos tècnics per a concretar la comunicació interna utilitzant la infraestructura existent o adaptant-la per a aconseguir nous abastos (xarxes, sistemes, entre altres alternatives) (Brandolini & González Frígoli, 2008).

L'Execució

La fase d'execució comporta dirigir la implantació de les activitats definides en la planificació. L'execució ha de preveure els recursos disponibles per poder dur a terme les accions detallades en la fase de planificació, la programació temporal de les activitats del projecte i el control de la qualitat. (Morató, 2011).

La revisió

L'avaluació periòdica de la gestió de la Comunicació interna és necessària per a ajustar o transformar el pla, si això fos necessari, per a aconseguir de manera eficaç els objectius proposats. En aquest sentit, les dades obtingudes donaran lloc a accions futures. Si no es tenen en compte aquestes dades, o no s'investiguen, serà difícil mantenir una estructura de comunicació interna (Brandolini & González Frígoli, 2008).

En resum, un pla de comunicació interna ha de ser: integral (diversos canals); coherent (missatge sense contradiccions); oportú (missatges que arriben en el moment esperat); ètic (respecta els valors que regeixen la gestió integral del negoci); clar (de fàcil comprensió); i original (ha de captar l'atenció, impactar i ha de ser diferent de qualsevol altra mena de comunicació) (Brandolini & González Frígoli, 2008).

"*La comunicació amb els empleats és un procés de gestió de gran importància, no un simple conjunt de productes*" (Young i Post, 1993, citat a, Enrique, 2008).

2.6. La comunicació interna: una eina estratègica

Un cop analitzada la comunicació interna en el seu àmbit relacional, operatiu, actitudinal i motivacionals podem concloure que la comunicació interna no és només un instrument informatiu dins de les organitzacions, sinó una eina estratègica fonamental. Tal com assenyala Cuenca (2018), "La comunicació interna és la millor manera d'aconseguir un anivellament de coneixement, explicar amb un llenguatge més pla el credo corporatiu, d'entendre la funció de cadascú en la cadena de valor, de comprendre l'impacte de les tasques individuals i dels equips en la consecució del proposat; és a dir, vincular les metes de negoci amb el treball concret que realitzen les persones. Per aquesta raó resulta important entendre-la com una eina de management."

Això vol dir que la comunicació no és un simple instrument al servei de la gestió, sinó un dels eixos centrals de la gestió en les organitzacions. Morató (2011) reforça aquesta idea quan explica que la comunicació proporciona a l'organització una visió àmplia i integradora, que la situa com un element clau per al funcionament estratègic i no només operatiu.

Men (2012), concep la comunicació interna com un sistema estratègic influït pel lideratge i orientat a generar comprensió compartida, confiança i coherència organitzativa.

A més, la comunicació interna esdevé un recurs vital per generar cohesió i mobilitzar les persones, contribuint al fet que els recursos reals i potencials de l'organització conflueixin cap a objectius comuns (Cuenca & Verazzi, 2020). Aquesta funció estratègica va més enllà de la mera transmissió d'informació: implica construir sentit compartit, cultura organitzativa i lideratge col·laboratiu, assegurant que cada missatge i cada canal contribueixin al propòsit corporatiu Garrido (2009).

Verčič et al. (2020) explica que la qualitat de la comunicació interna ha estat reconeguda com un factor clau per a les organitzacions, ja que contribueix a l'eficàcia organitzativa, a la millora de les relacions internes i a l'enfortiment del vincle entre empleats i comandaments. I afegeix que, una comunicació interna exitosa pot incrementar la consciència sobre amenaces i oportunitats, mentre que una comunicació deficient pot esdevenir un risc.

Enrique (2024), parla d'aquest fort paper estratègic de la comunicació amb una cita a Joan Costa, que deia que la comunicació té una particularitat que la diferencia de la resta d'activitats que es poden considerar estratègiques, dins de la gestió empresarial, ja que no

es tracta d'una activitat més, perquè és partícip imprescindible de totes i cadascuna de les accions de l'empresa en conjunt i per separat. La funció de la comunicació és d'aquesta manera transversal perquè travessa totes i cadascuna de les activitats de l'organització.

Morales (2024) assenyala que les funcions i objectius de comunicació han d'estar inclosos dins del Pla Estratègic de la Companyia i ha de ser gestionada al mateix nivell que la resta de polítiques estratègiques de l'organització.

Garrido (2009) defineix l'estratègia de comunicació com "un marc ordenador que integra els recursos de comunicació corporativa en un disseny de llarg termini, conforme a objectius coherents, adaptables i rendibles per a l'empresa", posant en relleu que la comunicació interna és un instrument capaç de generar impacte estratègic en els accionistes, clients, treballadors i altres stakeholders, convertint-se així en una palanca de rendibilitat i de valor corporatiu.

En síntesi, la comunicació interna és una eina estratègica que articula l'organització, coordina esforços, impulsa el treball en equip i transforma els objectius i la cultura corporativa en acció concreta i coherent. És un element central de l'estratègia organitzativa, indispensable per garantir la coherència, l'adaptabilitat i l'eficàcia de les organitzacions modernes.

3. ANÀLISI

3.1 Anàlisi del sector

3.1.1 Organitzacions sense ànim de lucre.

Les organitzacions sense ànim de lucre (OSAL) formen part del denominat Tercer Sector, entès com el conjunt d'entitats privades que desenvolupen activitats d'interès general sense perseguir l'obtenció de beneficis econòmics per al seu repartiment entre socis o membres. A diferència del sector públic i del sector lucratiu, aquestes organitzacions reinverteixen els possibles excedents en la consecució de la seva missió social (Marbán & Rodríguez Cabrero, 2013).

Des del punt de vista jurídic, en el context espanyol les organitzacions sense ànim de lucre es defineixen fonamentalment per la seva finalitat social, el seu caràcter privat, l'absència de repartiment de beneficis i la seva autonomia organitzativa. La Llei 49/2002, de règim fiscal de les entitats sense fins lucratius, estableix que aquestes entitats han de perseguir fins d'interès general, com l'acció social, la cooperació al desenvolupament, la defensa dels drets humans, la promoció cultural, educativa o mediambiental, entre altres (Llei 49/2002).

Des d'una perspectiva teòrica, Salamon i Anheier (1997) defineixen les organitzacions del Tercer Sector a partir de cinc criteris bàsics: són entitats organitzades, privades, autogovernades, sense ànim de lucre i amb un cert grau de participació voluntària.

Dins del Tercer Sector Social espanyol s'observa una elevada diversitat organitzativa. Segons l'Observatori del Tercer Sector d'Acció Social (2019), les principals tipologies d'organitzacions sense ànim de lucre són les associacions, les fundacions i les organitzacions no governamentals, a les quals se sumen altres entitats vinculades al voluntariat. Aquesta diversificació respon tant a la pluralitat d'àmbits d'intervenció com a l'heterogeneïtat de grandàries, estructures i nivells de professionalització.

Tal com assenyalen Marbán i Cabrero (2013), la major part de les organitzacions sense ànim de lucre són entitats petites o mitjanes, amb equips reduïts, estructures organitzatives poc jerarquitzades i una elevada dependència de la participació voluntària. Aquesta configuració respon tant a l'arrelament territorial d'aquestes entitats com a la seva orientació cap a la intervenció directa en l'àmbit social. La Plataforma de ONG de Acción Social (2020) destaca que moltes d'aquestes organitzacions combinen personal remunerat amb voluntariat, fet que dona lloc a models organitzatius híbrids.

3.1.2 Comunicació interna i osadl

Anheier (2014) assenyala que les organitzacions del Tercer Sector com a característica estructural orienten la major part dels seus recursos a la missió social. Aquesta priorització fa que les funcions internes de gestió no sempre es desenvolupin de manera formalitzada. Com a conseqüència, àrees especialitzades com la comunicació interna no solen aparèixer definides com a funcions organitzatives diferenciades.

Aquesta manca de recursos humans i econòmics, tal com expliquen Studer i von Schnurbein (2013), provoca una elevada polivalència funcional en les organitzacions petites del Tercer Sector. Els autors també assenyalen que una mateixa persona pot assumir tasques operatives, de gestió i de coordinació. Aquesta acumulació de rols dificulta l'existència de perfils especialitzats i explica que funcions com la comunicació no recaiguin en equips o professionals específics.

Des d'una perspectiva comunicativa, Lewis (2011) defensa que la comunicació no s'ha d'entendre com un instrument, sinó com un procés que s'integra en l'activitat diària de l'organització. Segons Lewis, la comunicació es produeix a través de les pràctiques diàries de coordinació, lideratge i gestió de projectes, sense adquirir formes estructurades.

En el cas específic del Tercer Sector, La Porte (2001) descriu la comunicació interna com un procés orientat a la cohesió i a la transmissió de la missió i els valors de l'organització. L'autor assenyala que aquesta comunicació es construeix principalment mitjançant relacions interpersonals, interaccions directes i contactes quotidians. No se centra en canals formals ni en estructures comunicatives, sinó en la manera com les persones comparteixen significats i orientacions dins de l'organització.

Studer i von Schnurbein (2013) afegeixen que aquesta dinàmica és especialment rellevant en organitzacions amb presència de voluntariat, ja que els diferents nivells de vinculació influeixen en l'accés a la informació i en la participació en els processos interns. En absència de sistemes formals, la comunicació tendeix a circular a través de vincles personals i de la proximitat amb les figures de coordinació.

Finalment, Anheier (2014) observa que aquesta manera de funcionar no és excepcional, sinó habitual en les organitzacions petites del Tercer Sector. La comunicació interna, en aquest marc, no es presenta com una funció autònoma, sinó com un element transversal que acompanya el funcionament general de l'organització. Es manifesta en les pràctiques quotidianes, en la coordinació del treball i en la transmissió de la missió i els valors compartits.

3.2 Anàlisi qualitativa i quantitativa

L'anàlisi es basa en l'estudi de tres organitzacions sense ànim de lucre amb equips petits. La selecció respon a un mostreig intencional, amb l'objectiu d'estudiar en profunditat casos que compleixin determinades característiques rellevants per a l'objecte d'estudi.

Aquest nombre permet comparar experiències, identificar tendències comunes i mantenir una anàlisi viable dins de l'abast del treball.

Els criteris de selecció són els següents:

- Ser una entitat sense ànim de lucre.
- Pertànyer al tercer sector i desenvolupar l'activitat en l'àmbit social.
- Disposar d'equips d'entre deu i cinquanta persones.
- No disposar necessàriament de perfils especialitzats en comunicació interna.

A més, es tenen en compte criteris d'accessibilitat i disponibilitat, que faciliten la realització del treball de camp.

Organitzacions col·laboradores:

- Associació Ubuntu: promou a través de l'educació i el lleure, el desenvolupament integral dels infants que pertanyen a la comunitat Ubuntu i famílies del barri de Ciutat Meridiana de Barcelona, generant igualtat d'oportunitats.
- Fundació Pare Manel: impulsa projectes que defensen el desenvolupament dels drets i de la qualitat de vida de totes les persones que pateixen exclusió i marginació social al districte de Nou Barris.
- Fundació Cel: Acompanya infants, adolescents i joves en situació de vulnerabilitat, per a contribuir al seu creixement i desenvolupament integral com a persones en societat al barri de Sant Andreu de Barcelona.

Per obtenir una visió completa de la realitat estudiada, l'anàlisi combina tècniques qualitatives i quantitatives. L'anàlisi qualitativa permet aprofundir en les dinàmiques, percepcions i necessitats de les organitzacions, i l'anàlisi quantitativa complementa aquesta informació aportant dades que permeten contrastar, reforçar i contextualitzar els resultats obtinguts.

3.2.1 Anàlisi qualitativa: Entrevistes semiestructurades

La tècnica emprada són les entrevistes semiestructurades, que permeten combinar una estructura prèvia de temes amb la flexibilitat necessària per aprofundir en aspectes rellevants durant la conversa.

Les entrevistes duren entre 35 i 50 minuts i es realitzen amb persones en posicions de coordinació, atesa la seva visió global del funcionament de l'organització.

S'estructuren en blocs temàtics vinculats al marc teòric, corresponents als diferents àmbits d'anàlisi de la comunicació interna, així com un bloc inicial de context i un bloc final orientat a identificar necessitats i oportunitats de millora. El guió complet es pot consultar a l'Annex I.

Les entrevistes es realitzen a:

- Sílvia, directora de projectes de l'Associació Ubuntu.
- Sandra, membre de l'àrea de coordinació de la Fundació Pare Manel.
- Laura, membre de l'àrea de direcció de la Fundació CEL.

Les transcripcions completes de les entrevistes es recullen a l'Annex IV.

Anàlisi de les dades

L'anàlisi de les dades es basa en la informació recollida a través de les entrevistes amb l'objectiu d'identificar patrons comuns, diferències entre organitzacions i principals necessitats comunicatives.

La informació s'organitza en una matriu d'anàlisi elaborada a partir dels àmbits definits en el marc teòric. Aquesta matriu permet sistematitzar els continguts, facilitar la comparació entre casos i identificar tendències compartides. La matriu completa es pot consultar a l'Annex II.

3.2.2 Anàlisi quantitatiu: l'enquesta

Amb l'objectiu de complementar i contrastar la informació obtinguda durant l'anàlisi qualitativa, es dissenya una enquesta adreçada a les persones que formen part dels equips de les organitzacions participants.

L'enquesta es construeix a partir dels àmbits d'anàlisi definits en el marc teòric i dels aspectes identificats durant les entrevistes com a més rellevants. Les set preguntes es formulen mitjançant una escala de valoració de cinc punts, on 1 correspon a un grau molt baix d'acord i 5 a un grau molt alt d'acord.

L'enquesta obté un total de 29 respostes. El qüestionari complet es pot consultar a l'Annex III.

Anàlisi de les dades

Les dades recollides s'analitzen de manera descriptiva, identificant les valoracions obtingudes en cadascun dels àmbits analitzats.

Els resultats quantitatius es plantegen com un complement de l'anàlisi qualitativa, permetent reforçar, contrastar o matisar les conclusions obtingudes a través de les entrevistes. D'aquesta manera, es combina la profunditat pròpia de les tècniques qualitatives amb una visió més àmplia de la percepció dels equips.

Els resultats complets de l'enquesta es recullen a l'Annex III.

Limitacions de l'estudi

Atesa la naturalesa i l'abast del treball, l'estudi es basa en un nombre reduït d'organitzacions i, per tant, els resultats no tenen voluntat de generalització estadística. L'objectiu de la recerca és identificar tendències i necessitats comunes que puguin orientar el disseny d'eines i recomanacions pràctiques per a organitzacions similars.

3.3 Resultats

3.3.1 Entrevistes

L'anàlisi de les organitzacions participants a través de les entrevistes permet identificar un conjunt de característiques que configuren el context en què es desenvolupa la comunicació interna.

En primer lloc, es tracta d'organitzacions del tercer sector amb una orientació social, centrades en l'acompanyament de col·lectius en situació de vulnerabilitat, especialment infants, joves i famílies. En tots els casos, la missió i els valors es troben fortament vinculats a la intervenció social i a la voluntat de generar oportunitats, fet que es tradueix en una elevada identificació de les persones col·laboradores amb el projecte.

Pel que fa a l'estructura, les tres organitzacions presenten equips d'entre 13 i 30 persones i una organització del treball per projectes o àrees. Les tres organitzacions comparteixen un model organitzatiu similar, basat en diferents nivells de responsabilitat. En tots els casos, es distingeix un òrgan de govern, el patronat o junta, de caràcter voluntari, que assumeix funcions estratègiques i de supervisió.

Per sota d'aquest nivell, es troba la direcció, responsable de la gestió global de l'organització, i un nivell intermedi de coordinació que actua com a nexe entre la direcció i els equips de treball. Aquestes figures de coordinació tenen un paper central en l'organització del dia a dia, el seguiment dels projectes i la circulació de la informació.

Finalment, l'activitat operativa s'organitza en àrees o projectes diferenciats, cadascun amb el seu propi equip.

Tot i disposar d'una estructura formal el funcionament quotidià es caracteritza per una lògica horitzontal, amb relacions poc jeràrquiques i una elevada proximitat entre els diferents nivells de l'organització.

Un altre element compartit és el perfil dels equips, formats majoritàriament per professionals de l'àmbit socioeducatiu amb un fort component vocacional. Aquest fet influeix tant en la cultura organitzativa com en les dinàmiques de comunicació, afavorint entorns de confiança i implicació. Aquesta mateixa essència es reflecteix també en la

presència de voluntariat en totes les organitzacions, especialment en els òrgans de govern, així com en alguns projectes i activitats.

En relació amb la comunicació, destaca l'absència d'una figura específica de comunicació interna en les tres organitzacions. Aquesta funció es distribueix entre diferents rols, principalment direcció i coordinació, o es desenvolupa de manera no formalitzada. Aquesta manca d'especialització contribueix a una gestió de la comunicació basada més en la pràctica quotidiana que en criteris estructurats.

L'**àmbit relacional** analitza els **canals de comunicació**, on les tres organitzacions comparteixen un ús combinat de canals mediats i immediats.

Pel que fa als canals mediats, el WhatsApp es configura com l'eina central per a la comunicació interna, especialment per a la gestió del dia a dia, la coordinació ràpida i la transmissió d'informacions operatives. En dues de les tres organitzacions, aquest ús es dona a través de dispositius personals, fet que implica que no totes les persones hi tinguin el mateix accés o grau de participació. El correu electrònic, en canvi, s'utilitza en tots els equips de manera més puntual i es reserva principalment per a comunicacions formals o que requereixen registre. Tot i això, no existeix un criteri clar sobre des d'on s'han d'emetre les comunicacions ni sobre quin tipus d'informació correspon a cada canal, fet que pot provocar duplicacions en la transmissió de la informació.

A més, s'utilitzen eines de treball compartit com el Drive o plataformes digitals específiques per a la gestió de documents. També es detecta la presència de suports físics, tot i que tenen un ús limitat o poc estructurat i coincideixen amb la sensació que acaben funcionant com a espais d'acumulació d'informació.

Pel que fa als canals immediats, les reunions periòdiques constitueixen el principal espai formal de comunicació, tant a nivell d'equip com de coordinació. Paral·lelament, es desenvolupen espais de trobada com dinars, celebracions o activitats conjuntes, que contribueixen a la cohesió de l'equip i a la circulació d'informació, tot i que tenen un caràcter principalment informal i no estructurat per a la gestió de continguts de treball.

Cal destacar també que el contacte directe i les converses informals tenen un pes primordial en el funcionament quotidià de les organitzacions. Aquest fet facilita la proximitat i la rapidesa en la comunicació, però alhora pot generar desigualtats en l'accés a la informació, especialment en aquells casos en què els equips es troben físicament dispersos.

Per tant, observem que els **fluxos d'informació** presenten estructures de comunicació obertes i multidireccionals, amb una circulació poc jeràrquica i amb possibilitat de contacte directe entre els diferents nivells. Aquest model afavoreix la participació i l'accessibilitat comunicativa, generant un alt grau d'**interacció**. Existeixen espais per compartir idees i propostes, i es fomenta una comunicació directa entre equips, coordinació i direcció.

En conjunt, la manca de sistematització en els circuits informatius, el predomini de la comunicació informal i l'absència de criteris compartits en l'ús dels canals generen diverses problemàtiques. D'una banda, es dificulta el registre i la traçabilitat de la informació; de l'altra, es produeixen situacions de dispersió informativa, duplicació de missatges i accés desigual als continguts. Aquestes dinàmiques acaben impactant directament en la coordinació dels equips i en la qualitat de la comunicació interna.

En l'**àmbit operatiu**, la comunicació interna es concreta en els mecanismes de coordinació, el model de lideratge i les rutines de treball que estructuren el dia a dia de les organitzacions.

Pel que fa a la **coordinació**, les tres organitzacions presenten una estructura basada en els diferents nivells: direcció, figures de coordinació i equips de treball. Les coordinadores tenen un paper central en la gestió quotidiana dels projectes, amb un cert grau d'autonomia en els aspectes operatius i educatius, mentre que la direcció assumeix principalment els temes de caràcter més estructural, organitzatiu o institucional.

Aquest model permet una distribució de responsabilitats que facilita el funcionament dels equips, però també posa de manifest la importància de determinades figures clau en la circulació de la informació. Per tant, la coordinació es veu fortament vinculada a persones concretes, fet que pot generar dependència i concentració d'informació.

Existeixen espais de coordinació puntuals que permeten compartir una visió global del conjunt de projectes i àrees, facilitant la detecció de necessitats, la redistribució de recursos i la coordinació transversal, tot i que el seguiment del dia a dia es manté principalment dins de cada àrea.

Així mateix, la proximitat física entre membres de l'equip afavoreix la coordinació quotidiana, mentre que la dispersió entre projectes pot dificultar el seguiment i la connexió entre diferents espais de treball.

En relació amb el **lideratge**, en les tres organitzacions es caracteritza per ser proper, accessible i poc jeràrquic. Es promou un model de relació directe entre els diferents nivells de l'organització, amb facilitat d'accés a figures de responsabilitat com la direcció o la presidència. La presa de decisions es distribueix segons el nivell: les decisions operatives es gestionen principalment a nivell d'equip i coordinació, mentre que les decisions més estructurals recauen en la direcció i la presidència. Aquest enfocament afavoreix la participació i la implicació de les persones treballadores en el funcionament de l'organització.

Pel que fa a les **rutines de comunicació**, totes les organitzacions disposen d'espais estables que estructuren la coordinació amb una funció majoritàriament operativa. Es duen a terme reunions periòdiques d'equip i de coordinació, així com sistemes de registre a través d'actes o documents compartits.

S'observa la voluntat de preparar aquests espais de manera prèvia, mitjançant documents oberts on es poden incorporar temes, així com de registrar els punts principals i els acords durant la reunió per facilitar-ne el seguiment. Tanmateix, a la pràctica, aquests mecanismes no s'apliquen de manera sistemàtica ni regular.

Així mateix, no es compta amb un procés estandarditzat d'incorporació de noves persones (onboarding), de manera que aquest depèn del moment de l'equip i del volum de feina existent, fet que pot generar diferències en l'accés inicial a la informació i en la integració dins de l'organització.

Tot i l'existència d'aquestes rutines, es detecta que no hi ha una sistematització clara en el seu funcionament. La manca de criteris compartits en la preparació, el desenvolupament i el seguiment de les reunions pot dificultar la concreció dels acords i la seva traducció en accions. Això, sumat al pes de la comunicació informal, pot generar una certa desconnexió entre els espais de coordinació formal i el funcionament real del dia a dia.

En l'**àmbit actitudinal**, les tres organitzacions comparteixen una cultura d'equip basada en la proximitat, la confiança i la relació propera entre les persones. El clima laboral es percep com a positiu i cohesionat, i coincideixen a descriure'l com a familiar. Aquesta cultura es veu reforçada pel perfil vocacional de les persones treballadores i per una alta identificació amb la missió i els valors de les organitzacions.

Només en alguns equips específics de cada organització, es detecta també la presència d'espais que incorporen una dimensió de suport personal o emocional, especialment en aquells contextos on la tasca professional implica una elevada càrrega relacional.

Tanmateix, la part més de reflexió conjunta o cohesió entre equips, com la compartició d'aspectes més personals o emocionals no es produeix habitualment a través d'espais formalment definits amb aquesta finalitat, sinó que emergeix de manera espontània en funció de la confiança entre les persones. En aquest sentit, es pressuposa que els membres de l'equip poden expressar com se senten o plantejar necessitats quan ho consideren necessari, més que no pas a través de dinàmiques estructurades específicament.

Aquest clima de confiança i proximitat també té implicacions en la manera com es gestiona la comunicació. La tendència a resoldre qüestions de manera informal i espontània pot dificultar la formalització d'acords i la seva sistematització, generant petites descoordinacions en el dia a dia. D'aquesta manera, la cultura organitzativa actua alhora com a facilitadora de la comunicació i com a element que en limita l'estructuració.

Pel que fa a l'alineació amb els objectius generals, en totes les organitzacions es detecta una comprensió general dels objectius i del funcionament del projecte. Aquesta alineació es construeix tant a través dels espais formals com de la convivència quotidiana, i contribueix a reforçar la coherència interna dels equips.

En l'**àmbit motivacional,** les tres organitzacions presenten un sentiment de pertinença elevat. Aquest vincle es construeix principalment a partir de la identificació amb la causa social, la qualitat de les relacions interpersonals i la proximitat del lideratge.

El component vocacional dels equips i la percepció de treballar amb sentit reforcen aquest sentiment, generant un alt grau d'implicació i compromís amb el projecte. Així mateix, la possibilitat de participar en la presa de decisions i de formar part activa del funcionament de l'organització contribueix a consolidar aquest vincle.

Malgrat l'existència de certes dificultats operatives o comunicatives, aquestes no semblen afectar de manera significativa el sentiment de pertinença, que es manté com una de les principals fortaleses compartides per les organitzacions analitzades. En aquest sentit, el vincle emocional amb el projecte actua com un element de cohesió que sosté el funcionament dels equips més enllà de les limitacions detectades.

Per concloure, l'anàlisi posa de manifest l'existència d'un patró compartit en les organitzacions estudiades, caracteritzat per una comunicació interna basada en la proximitat, la confiança i la informalitat. Aquest model afavoreix la participació, la cohesió dels equips i un elevat sentiment de pertinença, constituint una de les principals fortaleses d'aquest tipus d'organitzacions.

Tanmateix, la manca de sistematització en els processos comunicatius, l'absència de rols definits i la dependència de dinàmiques informals generen dificultats en la circulació de la informació, com la seva distribució desigual, la manca de registre o la descoordinació en el dia a dia.

Així, es constata que el principal repte no recau en la manca d'espais o eines de comunicació, sinó en la necessitat d'estructurar i ordenar les dinàmiques existents per tal de garantir una comunicació interna més clara, equitativa i eficient.

3.3.2 Enquesta

L'enquesta ha estat resposta per un total de 29 persones vinculades a les organitzacions analitzades, principalment treballadores dels equips. Aquest instrument ha permès recollir la percepció directa de les persones participants sobre diferents aspectes de la comunicació interna en el seu dia a dia.

Els resultats de l'enquesta mostren una valoració globalment positiva de la comunicació interna dins de les organitzacions analitzades. En termes generals, les puntuacions es situen en valors elevats (entre 3,75 i 4,72 sobre 5 punts), fet que indica una percepció favorable del funcionament comunicatiu per part dels equips. No obstant això, una anàlisi més detallada permet identificar diferències rellevants entre dimensions, que aporten matisos importants per a la comprensió dels patrons de la comunicació interna en el grup d'organitzacions estudiat.

En primer lloc, destaquen especialment les puntuacions vinculades a l'àmbit motivacional i actitudinal. El sentiment de pertinença és l'element més ben valorat, la qual cosa evidencia una forta vinculació emocional amb el projecte i una alta identificació amb la missió i els valors de l'organització. De manera similar, els espais per participar i compartir opinions també obtenen valoracions altes, fet que confirma l'existència d'un entorn que afavoreix la implicació i la comunicació directa entre les persones. Aquests resultats assenyalen una cultura organitzativa basada en la proximitat, la confiança i la cohesió.

Pel que fa a la comprensió dels objectius i al funcionament general de l'organització, les puntuacions també són elevades, indicant un bon nivell d'alineació estratègica entre els membres dels equips. Això suggereix que, malgrat les dificultats detectades en altres àmbits, les organitzacions aconsegueixen transmetre de manera efectiva el sentit global del projecte.

A l'àmbit relacional, els canals de comunicació utilitzats reben una valoració positiva quant a la seva claredat i utilitat. Això indica que, en general, les persones perceben que disposen d'eines adequades per comunicar-se en el seu dia a dia.

L'àmbit operacional rep les puntuacions més inferiors, tot i mantenir-se en un rang positiu. Aquesta valoració de la coordinació i la comunicació de decisions indica una menor solidesa en els processos operatius de la comunicació i apunta a dificultats en la gestió de la informació en el dia a dia, especialment en contextos en què intervenen diferents equips o nivells de l'organització.

En aquesta mateixa línia, l'aspecte més feble identificat en l'enquesta és la percepció d'estar al dia del que passa dins de l'organització. Aquest resultat posa de manifest una limitació clara en la circulació de la informació i evidencia que no totes les persones tenen el mateix accés als continguts rellevants.

En conjunt, els resultats de l'enquesta permeten constatar que mentre que els aspectes vinculats a la cultura organitzativa, com la participació, la cohesió i el sentiment de pertinença, es troben fortament consolidats, els elements relacionats amb la gestió operativa de la comunicació presenten certes limitacions.

4. PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

Aquest pla de comunicació interna es planteja com una proposta orientada a organitzacions sense ànim de lucre amb equips reduïts i dinàmiques de funcionament similars a les analitzades en aquest treball.

Es proposa com un marc de referència flexible, amb unes línies d'actuació que es poden adaptar a les necessitats i característiques específiques de cada organització. En aquest sentit, el pla es pot aplicar de manera parcial o total, seleccionant aquelles accions que resultin més útils i viables en cada context.

La proposta ofereix una visió àmplia i estratègica de la comunicació interna, amb l'objectiu d'estructurar-ne el funcionament sense requerir una inversió significativa de recursos.

Algunes de les accions plantejades parteixen de pràctiques que han demostrat ser efectives amb el treball de camp realitzat.

Així, el pla es configura com una eina adaptable, pensada perquè cada organització pugui fer-se-la pròpia i ajustar-la al seu funcionament.

4.1 Anàlisi DAFO

A partir de l'anàlisi conjunta de les entrevistes i de l'enquesta, es passa de l'anàlisi de casos concrets a la identificació d'un patró de funcionament a través d'una anàlisi DAFO on es recullen les principals debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats detectades, permetent identificar els principals factors interns i externs que en condicionen el funcionament.

Les debilitats es concentren principalment en l'àmbit **operatiu**, amb conseqüències directes en l'àmbit **relacional**.

En l'**àmbit operatiu**, la principal limitació és la manca de sistematització en la gestió de la comunicació interna. No existeixen criteris compartits que defineixin com i a través de quins canals s'ha de comunicar la informació, ni tampoc mecanismes estables per garantir el registre i el seguiment dels acords. Tot i que hi ha eines i espais definits, el seu ús no es dona de manera regular ni homogènia, fet que en limita l'eficàcia.

Aquesta manca d'estructuració també afecta a la coordinació entre equips i a la comunicació de decisions, que no sempre segueixen circuits clars. En aquest context, la circulació de la informació recau sovint en determinades persones amb rols de coordinació, generant una certa dependència i concentració informativa. A més, l'absència d'un procés d'incorporació estructurat fa que l'accés inicial a la informació depengui del moment i de l'equip, provocant diferències en la integració de noves persones.

En l'**àmbit relacional**, aquestes mancances es tradueixen en una circulació de la informació poc homogènia. El predomini de la comunicació informal amb la falta de criteris

clars generen dispersió informativa. Com a conseqüència, no totes les persones tenen el mateix accés als continguts rellevants, fet que es reflecteix en la dificultat d'estar al dia del que passa dins de l'organització.

Finalment, en l'**àmbit actitudinal**, la cultura de proximitat i confiança, tot i ser un element clau del funcionament dels equips, afavoreix una gestió de la comunicació basada en la informalitat. Aquesta dinàmica, si bé facilita l'agilitat i la proximitat, dificulta la formalització dels acords i la seva sistematització, generant desajustos en el funcionament quotidià.

Les **amenaces** es vinculen a factors contextuals propis del tipus d'organitzacions analitzades que poden dificultar el manteniment del model actual de comunicació interna.

En primer lloc, el creixement o l'augment de la complexitat organitzativa, ja sigui per ampliació d'equips, diversificació de projectes o dispersió física, pot dificultar el manteniment de dinàmiques basades en la proximitat i el contacte directe.

En segon lloc, les característiques pròpies del tercer sector, com els equips reduïts, la polivalència de rols i la càrrega de treball elevada, poden limitar el temps disponible per a la gestió de la comunicació interna i dificultar la seva estructuració.

Finalment, la presència de voluntariat i la possible rotació de persones en determinats rols poden generar discontinuïtats en la transmissió de la informació i en la consolidació de formes de funcionament compartides.

Les principals **fortaleses** es concentren en els nivells **actitudinal i motivacional**. Les organitzacions presenten una cultura d'equip basada en la proximitat, la confiança i la cohesió, reforçada per un fort component vocacional i una elevada identificació amb la missió i els valors. Aquest fet es tradueix en un alt sentiment de pertinença i en un entorn que afavoreix la participació i la implicació.

En l**'àmbit relacional**, destaca un model de comunicació obert i poc jeràrquic, amb facilitat d'accés entre els diferents nivells de l'organització. Existeixen canals i espais de comunicació consolidats, i els canals disponibles són percebuts com a útils per al funcionament quotidià.

Pel que fa a l'**àmbit operatiu**, les organitzacions disposen d'una estructura de coordinació definida i d'espais estables, que constitueixen una base funcional per a la gestió de la comunicació interna.

Les **oportunitats** es vinculen principalment al potencial de desenvolupament del nivell **operatiu**, a partir de les condicions ja existents en les organitzacions. En aquest sentit, la presència de canals de comunicació consolidats, espais de coordinació estables i una cultura favorable a la comunicació constitueixen una base que facilita l'evolució cap a dinàmiques més estructurades.

El model de comunicació obert i la predisposició a la participació generen un context favorable per a la millora dels processos comunicatius, en la mesura que faciliten la incorporació de criteris compartits i una major organització de la informació.

En conjunt, les organitzacions disposen d'un entorn que permet avançar cap a una comunicació interna més ordenada i eficient a partir de l'optimització de les pràctiques ja existents.

4.2 Mapa de públics: detecció de públics segons problemàtiques detectades

La investigació detecta un seguit de problemàtiques a les quals es vol donar resposta amb el pla de comunicació interna. Aquestes problemàtiques ens permeten diferenciar els grups de públics segons les seves necessitats específiques.

PÚBLIC	**PROBLEMÀTIQUES / CARACTERÍSTIQUES**
Equip (totes les persones de l'organització): conjunt de l'organització, s'inclou totes les persones treballadores, el voluntariat i els membres del patronat o junta gestora. Aquest col·lectiu constitueix el públic general del pla, ja que tots participen, en major o menor mesura, en els processos de comunicació interna.	• Manca d'estructura en la comunicació interna. • Ús dels canals sense criteris definits. • Manca de registre, formalització i seguiment de la informació i els acords. • Absència d'un procés d'incorporació estructurat. • Predomini de la informalitat en la gestió de la comunicació.
Persones amb funcions de coordinació i lideratge: Inclouen figures de coordinació, direcció i altres rols amb responsabilitat en la gestió dels equips. Aquest col·lectiu té un paper clau en la circulació de la informació i en la implementació de les dinàmiques de comunicació.	• Indefinició dels circuits i responsabilitats comunicatives.

Persones o equips amb dispersió física: Aquelles que no comparteixen espais de treball de manera habitual. Aquest grup presenta necessitats específiques, ja que el pes de la comunicació informal i presencial pot dificultar el seu accés a la informació i generar desconnexió respecte al funcionament global de l'organització.	• Accés desigual a la informació.

4.3 Objectiu general (OG)

OG: Estructurar la comunicació interna

Disposar d'un sistema de comunicació interna definit i compartit que permeti organitzar les relacions dins de l'organització.

4.4 Objectius específics i estratègies

A continuació es defineixen els Objectius Específics (OE) i les estratègies que orientaran les accions per assolir els objectius.

El pla té una durada d'un curs escolar i, per tant, tots els objectius s'han d'assolir dins d'aquest període, ja que el funcionament de les organitzacions i l'activitat dels seus equips s'estructuren seguint aquest calendari.

OE.1: Definir criteris i optimitzar l'ús dels canals de comunicació

Equip Equip deslocalitzat Equip de gestió i lideratge	Assegurar que els canals de comunicació s'utilitzen de manera coherent segons el tipus d'informació, reduint la dispersió i les duplicacions.

OE.2: Assegurar la traçabilitat i la formalització de la informació i els acords

Equip Equip deslocalitzat Equip de gestió i lideratge	Garantir que la informació rellevant i els acords queden registrats i es poden seguir de manera sistemàtica.

OE.3: Estandarditzar el procés d'incorporació

Equip Equip deslocalitzat Equip de gestió i lideratge	Assegurar que totes les noves incorporacions accedeixen a la informació clau i entenen el funcionament de l'organització des de l'inici.

ESTRATÈGIA ESPECÍFICA

Estratègia d'estandardització dels processos comunicatius

Aquests objectius s'assoliran mitjançant una estratègia comuna.

OE.4: Definir els circuits i responsables de la comunicació

Equip Equip deslocalitzat **Equip de gestió i lideratge**	Garantir que la transmissió de la informació segueix circuits definits i amb responsables assignats, reduint la dependència de persones concretes

ESTRATÈGIA ESPECÍFICA

Estratègia de lideratge comunicatiu

0E.5: Garantir l'accés equitatiu a la informació

Equip **Equip deslocalitzat** Equip de gestió i lideratge	Millorar l'accés a la informació dins de l'organització garantint l'intercanvi de comunicació equitatiu amb totes les persones de l'organització.

ESTRATÈGIA ESPECÍFICA

Estratègia d'equitat informativa

OE.6: Integrar estructura i cultura de proximitat

Equip Equip deslocalitzat Equip de gestió i lideratge	Mantenir un model de comunicació proper i participatiu alhora que s'incorporen elements d'estructura que millorin la seva eficàcia.

ESTRATÈGIA ESPECÍFICA

Estratègia de comunicació i cultura

4.5 Missatges

Per afavorir la comprensió, l'adhesió i la implicació de les persones en el desenvolupament del pla, es defineixen un conjunt de missatges clau que acompanyaran les diferents accions i espais de comunicació interna. Aquests missatges actuen com a fil conductor del projecte i permeten vincular les actuacions concretes amb els objectius estratègics que les justifiquen.

La seva repetició al llarg del temps contribueix a reforçar idees compartides, generar identificació amb el projecte i donar sentit als canvis proposats. D'aquesta manera, les accions no es perceben com iniciatives aïllades, sinó com a eines orientades a construir una comunicació interna més efectiva, participativa i alineada amb les necessitats de l'organització.

Missatge central: La comunicació ens fa créixer

Aquest missatge sintetitza la idea principal del pla i transmet que la comunicació interna no és únicament una qüestió operativa, sinó una eina que contribueix al desenvolupament de les persones, dels equips i de l'organització.

Taula de missatges clau

Estratègia	**Missatge clau**
Estandardització dels processos de comunicació	Una comunicació organitzada ens impulsa
Equitat informativa	La informació compartida suma oportunitats
Lideratge comunicatiu	Comunicar és conduir el projecte
Estructura i cultura	La comunicació coherent enforteix la identitat

Aquests missatges es treballaran de manera transversal en els diferents canals, espais i accions del pla, adaptant-ne la formulació a cada context però mantenint-ne el significat i la coherència estratègica.

4.6 Tècniques

ESTRATÈGIA D'ESTANDARDITZACIÓ DE PROCESSOS COMUNICATIUS

1. **Creació d'una comissió de comunicació**

Descripció
Creació d'una comissió de comunicació interna formada per persones representatives de tots els equips, una persona de coordinació i un membre del patronat. La participació és voluntària, però es garanteix que totes les àrees hi estiguin representades.

Intenció
Formalitzar la comunicació interna sense trencar la lògica de funcionament de les organitzacions, basada en la participació i l'horitzontalitat.

Aquesta acció permet distribuir responsabilitats, reduir la dependència de figures concretes i assegurar que la informació circula de manera més equitativa i compartida entre equips.

Funcionament
La comissió es reuneix amb una periodicitat quinzenal i es configura com l'òrgan de referència en matèria de comunicació interna dins de l'organització.

Les seves funcions principals són:

- Centralitzar i ordenar la informació rellevant de l'organització.
- Definir, actualitzar i vetllar pel compliment dels criteris de comunicació.
- Gestionar els canals formals de comunicació interna, especialment el correu de comunicació.
- Recollir necessitats, d'incidències i propostes dels equips.
- Fer seguiment del funcionament general de la comunicació interna.

Cada membre de la comissió actua com a enllaç amb el seu equip de referència, assegurant un doble flux d'informació:

- Traslladant a la comissió les necessitats i informacions del seu equip.
- Compartint amb l'equip els acords, criteris i informacions definides en la comissió.

D'aquesta manera, la comissió no centralitza la comunicació en un únic punt, sinó que actua com un espai de coordinació que reforça una circulació de la informació coherent amb el model horitzontal de l'organització.

KPI

- Comissió creada i operativa a l'octubre, es presenta el projecte amb una sessió amb tot l'equip al desembre.
- Realització d'un mínim del 95% de les reunions previstes.

- Participació de totes les àrees durant el curs.
- Valoració ≥ 4/5 del funcionament de la comunicació interna a final de curs.

2. Definició i implementació de criteris de comunicació

Descripció

Definició d'un sistema de canals de comunicació que estableixi criteris clars sobre quin canal s'utilitza en funció del tipus d'informació i del seu ús dins de l'organització.

Intenció

Fer els canals més útils, coherents i complementaris, reduint la dispersió informativa i les duplicitats, i facilitant que les persones sàpiguen on trobar i compartir la informació en cada cas.

A més, es busca reduir la dependència del WhatsApp com a canal principal de comunicació, situant-lo en un ús més operatiu i immediat, i reforçant canals més estructurats per a la informació rellevant.

Funcionament

La comissió de comunicació defineix un document de criteris que estableix l'ús dels diferents canals i en fa difusió a tot l'equip.

A continuació es presenta una proposta orientativa de distribució dels canals segons la naturalesa de la informació:

- WhatsApp: comunicació immediata i operativa del dia a dia.
- Correu de comunicació: canal de referència per a la informació transversal i rellevant.
- Reunions: espais de treball, coordinació i presa de decisions.
- Newsletter: document central de la comunicació interna.
- Drive o espais compartits: registre i consulta de la informació.
- Esdeveniments i espais lúdics: moments de trobada orientats a la relació i la cohesió d'equip.
- Racó de comunicació: espai físic per a la informació rellevant de l'organització.

KPI

- Elaboració del manual de canals abans de desembre.
- Compliment ≥ 85% dels criteris establerts al juny.
- Reducció de l'ús inadequat dels canals (especialment WhatsApp).
- Millora en la percepció de claredat sobre on es troba la informació a l'enquesta final.

3. Creació d'un canal oficial de comunicació (correu)

Descripció
Creació d'una adreça de correu específica de comunicació interna que actua com a canal de referència per compartir, ordenar i fer accessible la informació rellevant per al conjunt de l'organització.

Intenció

Unificar l'emissió de la informació, evitar confusions sobre qui comunica i establir un canal clar i reconeixible per a les comunicacions formals.

A més, es busca reduir la dependència del WhatsApp com a canal principal de comunicació, reservant-lo per a comunicacions operatives o urgents i traslladant la informació rellevant a canals més estructurats i registrables.

Funcionament

El correu és gestionat per la comissió de comunicació i es configura com el canal de referència per a la comunicació formal interna.

S'utilitza per:

- Comunicacions generals dirigides a tot l'equip.
- Informacions transversals entre projectes o àrees.
- Avisos importants i comunicacions institucionals.

KPI

- Creació del correu i primer enviament durant desembre.
- ≥ 90% de les comunicacions generals enviades des d'aquest canal al juny.
- Reducció de l'ús del WhatsApp per a comunicacions no operatives.
- Millora en la percepció de claredat dels canals a l'enquesta final.

4. Newsletter interna mensual

Descripció

Creació d'una newsletter interna mensual que es configura com un espai comú on es recullen i es posen en circulació els aspectes clau del dia a dia de l'organització.

Intenció

La Newsletter dona forma i coherència a tota la informació que es genera en el funcionament quotidià. Actua com a mecanisme de connexió entre la informació generada en reunions i el conjunt de l'organització, facilitant l'accés a una visió global i reduint la dependència de canals dispersos.

La newsletter no les substitueix les actes, sinó que actua com una selecció dels continguts més rellevants, presentats en un format més àgil i accessible, que facilita que la informació arribi realment a les persones.

D'aquesta manera, es redueix la dispersió informativa i es reforça la connexió entre equips.

Funcionament

La newsletter s'elabora amb una periodicitat mensual a partir de la informació generada als diferents espais de coordinació i de les aportacions dels equips.

Cada equip fa arribar els punts clau del seu projecte a través de la persona representant a la comissió de comunicació. Aquesta informació es recull, se sintetitza i s'organitza en un únic document, prioritzant els continguts rellevants i evitant repeticions.

El format és clar, estructurat i fàcil de llegir, per tal d'integrar-se de manera natural en el dia a dia de l'equip.

S'organitza en els següents apartats:

- Situació general de l'organització.
- Estat dels projectes.
- Dates i accions destacades.
- Decisions o acords rellevants.
- Recordatori de criteris de comunicació.
- Noves incorporacions.
- Espai d'equip (apartat participatiu i rotatiu on els equips comparteixen continguts més lúdics per crear més connexions).

A l'Annex V s'inclou una plantilla de newsletter interna desenvolupada com a model de referència, pensada perquè cada organització pugui adaptar-la a la seva realitat, necessitats i identitat corporativa.

KPI

- 1 newsletter mensual a partir gener.
- Taxa de lectura ≥ 70%.
- Participació de tots els equips al llarg del curs.
- Increment de la percepció d'estar al dia ≥ 4,5/5 a l'enquesta final.

5. **Racó/mural de comunicació**

S'habilita a cada centre o espai de treball. Vol ser un espai físic interactiu que actua com a punt visible de la comunicació on es comparteixen:

- Informacions rellevants.
- Recordatoris i anuncis.
- Criteris de comunicació.
- Valors i línies d'actuació.
- Dinàmica de les reunions.
- Bústia de suggeriments.

Aquest element permet donar presència tangible a la comunicació, facilitar l'accés a la informació i incorporar una dimensió més propera i quotidiana, complementant els canals digitals.

Amb l'objectiu d'il·lustrar el funcionament de l'acció proposada, es presenta un exemple de mural de comunicació interna amb alguns dels continguts que podria incloure.



Figura 2. Exemple de mural de comunicació interna per a una organització sense ànim de lucre amb equips reduïts. Elaboració pròpia.

KPI

Els criteris es dibuixen des de l'assemblea de comunicació i es presenten a l'equip. Es revisen al llarg del curs per assegurar la seva aplicació i ajust.

- Implementació del racó de comunicació en el 100% dels espais de treball abans de desembre.
- Actualització dels continguts amb una periodicitat mínima mensual.
- Presència dels elements clau del sistema (criteris, informacions rellevants, etc.).
- Ús actiu del racó per part dels equips (aportacions, consultes).
- Millora en la percepció d'accés a la informació a l'enquesta final.
- Reducció de la sensació de desinformació en equips deslocalitzats.

6. Dinàmica estàndard de reunions

Descripció

Definició i implementació d'un model compartit per a la preparació, desenvolupament i seguiment de les reunions, amb l'objectiu d'ordenar el funcionament i garantir que els continguts es recullen i es posen en circulació.

Intenció

Fer de les reunions espais realment útils per a la coordinació i la presa de decisions, assegurant que allò que s'hi treballa no es queda en el moment, sinó que es recull, es concreta i es comparteix.

Alhora, es busca repartir la responsabilitat entre les persones de l'equip, mantenint la lògica horitzontal de funcionament i evitant la concentració de tasques en rols concrets.

Aquesta dinàmica permet connectar els espais de treball amb el conjunt del sistema de comunicació interna, especialment amb la newsletter, facilitant la circulació de la informació rellevant.

Funcionament

S'habiliten espais compartits (Drive i racó de comunicació) on tothom pot afegir els temes a tractar a les reunions.

Cada reunió compta amb una persona responsable, definida de manera rotativa, que s'encarrega de:

- Recollir i ordenar els punts a tractar abans de la reunió.
- Assegurar que es tracten els temes previstos.
- Reservar un espai final de valoració de la reunió.
- Elaborar una acta amb els acords i punts clau.

Un cop finalitzada la reunió, aquesta persona sintetitza els continguts principals i els fa arribar a la persona referent de comunicació del seu equip, que s'encarrega de traslladar-los a la newsletter.

Aquest funcionament permet:

- Donar continuïtat a la informació.
- Garantir la traçabilitat dels acords.
- Implicar a tot l'equip en el procés comunicatiu sense generar sobrecàrrega.

KPI

- Implementació del model en el 100% de les reunions a partir de gener.
- Existència d'acta en ≥ 90% de les reunions.
- Trasllat sistemàtic dels punts clau a la newsletter.
- Millora en la percepció d'utilitat de les reunions a l'enquesta final.

7. Pla d'onboarding

Descripció

Disseny d'un procés d'acollida senzill però estructurat per a les noves incorporacions, orientat a facilitar la comprensió de l'essència de l'organització, la seva manera de treballar i les dinàmiques de comunicació interna.

Intenció

Acompanyar les noves incorporacions en el seu procés d'entrada a l'organització, facilitant que entenguin no només com funciona, sinó també com es treballa, com es comuniquen els equips i quina és la cultura que la defineix.

Alhora, es busca assegurar la continuïtat del sistema de comunicació interna, fent-lo accessible des del primer moment i evitant que el coneixement depengui de contextos informals o de persones concretes.

Funcionament

El pla d'onboarding s'estructura en diferents elements que combinen transmissió de context, acompanyament i incorporació progressiva al dia a dia:

- Manual de benvinguda / onboarding
    - La missió, valors i manera de fer de l'organització.
    - El funcionament dels equips i la seva organització.
    - El sistema de comunicació interna (canals, espais i dinàmiques).

    - Criteris bàsics per situar-se dins del projecte
- Sessió inicial d'acollida
  Espai de benvinguda on es comparteix el sentit del projecte, es presenten els equips i es resolen els primers dubtes.
- Persona referent
  Assignació d'una persona de l'equip que acompanya la nova incorporació en les primeres setmanes i facilita la seva integració.
- Seguiment inicial
  Espai de retorn per recollir com ha estat la incorporació, detectar necessitats i ajustar el procés.

Aquest enfocament permet que la persona entri en contacte amb el projecte no només des de la informació, sinó també des de l'experiència i la relació amb l'equip.

A l'Annex V s'inclou una plantilla de manual de benvinguda / onboarding desenvolupada com a model de referència per als processos d'acollida i incorporació, adaptable a les característiques, necessitats i identitat de cada organització.

KPI

- Pla d'onboarding definit abans de febrer.
- Aplicació al 100% de les noves incorporacions a partir de febrer.
- Valoració ≥ 4/5 de les persones incorporades.
- Millora en la percepció de comprensió del funcionament i la cultura.

ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ I CULTURA

8. Acte anual de comunicació interna

Descripció

Espai anual de trobada, al final del curs, orientat a compartir i posar en comú el funcionament de la comunicació interna dins de l'organització.

Intenció

Generar un moment col·lectiu per donar visibilitat al que ha passat durant el curs, compartir experiències entre equips i reforçar la implicació en la comunicació interna.

Funcionament

L'acte es realitza al juny i està obert a tot l'equip.

Es planteja com un espai participatiu i dinàmic, facilitat per la comissió de comunicació, que combina moments de posada en comú amb dinàmiques que afavoreixen l'intercanvi entre equips i la recollida d'aportacions.

KPI

- Celebració al juny.
- Participació ≥ 85%.
- Valoració ≥ 4/5.
- Recollida d'aportacions.

9. Bústia d'idees i suggeriments

Descripció

Habilitació d'una bústia d'idees i suggeriments, vinculada al racó de comunicació, com a canal obert per recollir aportacions de l'equip.

Intenció

Facilitar un espai accessible i continuat on les persones puguin expressar idees, inquietuds o propostes de millora, reforçant la participació dins del sistema de comunicació interna.

Funcionament

La bústia se situa al racó de comunicació i permet recollir aportacions de manera oberta.

La comissió de comunicació revisa les aportacions a cada reunió i articula el retorn corresponent. Les respostes es traslladen a través dels espais habituals de comunicació, especialment la newsletter i, si escau, les reunions.

Aquest funcionament permet integrar les aportacions dins del sistema, donant-los visibilitat i evitant que quedin sense resposta.

KPI

- Recollida d'aportacions al llarg del curs.
- Resposta ≥ 80% de les propostes rebudes.
- Incorporació d'aportacions als espais de comunicació (newsletter o reunions).

10. Comissió de festes i esdeveniments

Descripció

Creació d'una comissió voluntària encarregada d'organitzar els esdeveniments i espais lúdics de l'organització.

Intenció

Fer aquests espais més col·laboratius i organitzats, repartint la responsabilitat de la seva preparació i implicant diferents persones de l'equip.

En la seva organització, es promou la participació i es facilita que aquests espais, a més de la seva funció social, puguin incloure de manera puntual activitats compartides vinculades al desenvolupament de l'organització.

Funcionament

La comissió s'encarrega de planificar i coordinar els esdeveniments del curs, definint-ne el format, la logística i el desenvolupament.

KPI

- Primera trobada abans de març.
- Realització d'un mínim de 2 esdeveniments anuals.
- Participació ≥ 70% de l'equip.
- Implicació de diferents persones en l'organització dels esdeveniments.
- Valoració ≥ 4/5 de les persones participants.

ESTRATÈGIA D'EQUITAT INFORMATIVA

11. Creació i aplicació del sistema d'equitat informativa

Descripció

Aplicació de les diferents accions del sistema de comunicació interna amb l'objectiu de garantir un accés equitatiu a la informació, evitant que aquesta depengui de la presencialitat, dels canals informals o de la posició dins de l'organització.

Intenció

Corregir la distribució desigual de la informació detectada, assegurant que totes les persones tenen accés als continguts rellevants, especialment en contextos de deslocalització i en entorns amb un fort pes de la comunicació informal.

Funcionament

Cada acció del pla contribueix a l'equitat informativa resolent una part del problema:

- Comissió de comunicació: Evita la concentració de la informació en determinades persones, assegurant la representació dels diferents equips i facilitant la circulació bidireccional.
- Newsletter: Redueix la dependència de la comunicació informal i de la coincidència presencial, posant en comú la informació rellevant en un espai accessible per a tot l'equip.
- Correu de comunicació: Garanteix un canal identificable i compartit per a la informació transversal, evitant la dispersió i la pèrdua de continguts.
- Criteris d'ús dels canals: Limiten l'ús dels canals informals per a informació rellevant, assegurant que aquesta circula per espais accessibles i no restringits.
- Racó de comunicació: Facilita l'accés a la informació en entorns físics, especialment per a persones amb menor accés digital o menor presència en espais de coordinació.
- Bústia d'idees: Assegura que totes les persones poden aportar, independentment del seu nivell de participació en espais formals o informals.
- Espais lúdics organitzats: Redueixen la concentració d'informació en interaccions informals, incorporant moments compartits que connecten amb el conjunt de l'organització.

Aquest conjunt d'accions permet que la informació circuli de manera més homogènia, reduint les diferències en l'accés i millorant la percepció d'estar al dia del que passa.

KPI

- Increment de la percepció d'estar al dia del que passa (≥ 4,5/5).
- Reducció de la percepció de distribució desigual de la informació.
- Augment de la participació en els canals comuns.

ESTRATÈGIA DE LIDERATGE COMUNICATIU

12. Definició del sistema de lideratge de la comunicació

Descripció

Definició del rol comunicatiu de les figures de coordinació i lideratge, reconeixent i estructurant una funció que ja desenvolupen de manera informal dins de l'organització.

Intenció

Donar forma i sentit al paper que ja exerceixen les persones de coordinació en la circulació de la informació, assegurant que aquest es desenvolupa de manera més estructurada i compartida, evitant la sobrecàrrega i la concentració de la informació.

Funcionament

Aquest rol no implica centralitzar la comunicació, sinó:

- Participar en la comissió de comunicació.
- Contribuir a aplicar els criteris i canals definits.
- Facilitar la connexió entre els diferents espais de treball.
- Donar suport a la circulació de la informació rellevant.

KPI

- Millora en la percepció de claredat dels rols comunicatius.
- Reducció de la dependència de persones concretes.
- Millora en la coordinació entre equips.
- Percepció de distribució més equilibrada de les responsabilitats comunicatives.

4.7 Cronologia

Fase 1. Disseny i posada en marxa (setembre – desembre)

Aquesta fase té com a objectiu establir les bases del sistema de comunicació interna i crear els elements necessaris per al seu funcionament.

En primer lloc, es constitueix la comissió de comunicació. A continuació, es defineixen els criteris d'ús dels canals de comunicació. Seguidament, es creen els canals i espais associats al sistema: el correu de comunicació, la bústia d'idees i el racó de comunicació.

Finalment, un cop aquests elements estan definits i operatius, es realitza un acte de presentació dirigit a tot l'equip, amb l'objectiu d'explicar el funcionament del sistema i facilitar la seva adopció.

Fase 2. Implementació i estructuració (gener – abril)

En aquesta fase es desplega el sistema i s'integra en el funcionament quotidià de l'organització.

S'inicia l'enviament regular de la newsletter. Alhora, s'implementa la dinàmica estàndard de les reunions.

Durant aquesta fase també es desenvolupa i s'implementa el pla d'onboarding.

També es posa en marxa la comissió d'esdeveniments.

Paral·lelament, es consoliden els diferents espais i dinàmiques del sistema:

- Funcionament regular de la comissió de comunicació.
- Aplicació dels criteris d'ús dels canals de comunicació, amb seguiment per garantir-ne l'ús coherent.
- Ús actiu de la bústia d'idees i del racó de comunicació.

Fase 3. Avaluació i tancament (maig – juny)

Aquesta fase se centra en la valoració del funcionament del sistema i en la identificació de millores.

El procés culmina amb la celebració de l'acte anual de comunicació interna, que permet compartir l'experiència del curs, recollir aportacions i identificar línies de millora.

També es realitza una enquesta de valoració final de curs per recollir la percepció de l'equip sobre la comunicació interna.

4.8 Criteris d'avaluació

L'avaluació del pla es planteja com un procés continu al llarg de tot el curs, i no únicament com una acció puntual al final de la seva implementació. Aquest enfocament permet detectar desviacions, ajustar les accions i adaptar el sistema de comunicació a la realitat de l'organització de manera progressiva.

En aquest sentit, el seguiment es realitza de manera periòdica, principalment a través de la comissió de comunicació, que revisa el funcionament de les accions i introdueix ajustos quan és necessari.

Cada acció del pla disposa dels seus indicadors de seguiment i avaluació, que permeten mesurar-ne el grau d'implementació i l'impacte. Aquests indicadors combinen elements quantitatius (com la participació, la freqüència o el compliment de les dinàmiques) i qualitatius (com la percepció de l'equip o la utilitat dels canals).

Com a eina clau d'avaluació global, es realitza una enquesta final de curs, que permet analitzar l'evolució de la comunicació interna. Aquesta enquesta manté les mateixes preguntes que la realitzada durant el procés d'anàlisi per poder comparar els resultats, incorporant també nous ítems vinculats a la implementació del pla i als aspectes treballats durant el curs.

Aquest sistema d'avaluació permet obtenir una visió completa del funcionament del pla i facilita la seva millora contínua.

4.8 Pressupost

El pla s'ha dissenyat tenint en compte una de les característiques de les organitzacions sense ànim de lucre, com és la limitació de recursos econòmics disponibles. Per aquest motiu, totes les accions plantejades es poden implementar amb un cost zero o molt reduït.

Tot i això, es planteja una estimació econòmica orientativa que permet reforçar algunes accions sense que el pla depengui d'una inversió específica.

Es preveu una partida d'uns 50 € en material, destinada principalment als racons de comunicació (impressions, suports, etc.), tot i que en molts casos aquest material ja està disponible, fet que podria reduir o eliminar aquesta despesa.

Pel que fa als esdeveniments, es contempla una estimació d'uns 200 € anuals per cobrir despeses com pica-pica o materials. Aquesta xifra és flexible, ja que aquests espais sovint es desenvolupen amb recursos propis de l'organització o a partir de dinàmiques col·laboratives.

En conjunt, el pla és viable sense necessitat d'una inversió econòmica significativa, adaptant-se a les característiques d'aquest tipus d'organitzacions.

Taula de pressupost

Concepte	Preu
Material (papereria)	50€
Esdeveniments	200€
Total	250€

5. CONCLUSIONS

D'aquesta manera finalitza el projecte, el procés ha permès convertir una inquietud personal i professional en una proposta que dona resposta al propòsit d'apropar la comunicació interna a les organitzacions sense ànim de lucre amb equips reduïts mitjançant un marc de treball flexible i adaptat a la seva realitat.

La revisió bibliogràfica ha estat una peça fonamental en la construcció del projecte. L'estudi dels diferents autors m'ha permès aprofundir en la comunicació interna i en la gran quantitat d'elements que engloba aquesta disciplina. Davant d'aquesta complexitat calia trobar una manera d'ordenar tota la teoria per poder-la convertir en una eina útil i aplicable. Estructurar la comunicació interna seguint els diferents àmbits ha aportat ordre, coherència i una visió global pràctica. Aquesta manera d'entendre la comunicació interna ha acabat esdevenint el fil conductor del projecte i l'esquelet sobre el qual s'ha construït tota la proposta.

La dificultat per trobar estudis específics sobre comunicació interna en organitzacions sense ànim de lucre posa de manifest que encara hi ha molt recorregut per fer en aquest àmbit. Precisament per això, la possibilitat de conversar amb les entitats participants ha estat una de les parts més enriquidores del projecte. Les entrevistes han permès conèixer de primera mà la seva realitat i han evidenciat ràpidament similituds en la manera d'organitzar-se, coordinar-se i comunicar-se. Malgrat les particularitats de cada organització, ha estat fàcil identificar patrons de funcionament, necessitats recurrents i fortaleses compartides. Aquestes dinàmiques han reforçat el plantejament inicial del projecte i han permès identificar una base comuna sobre la qual construir una proposta adaptable a organitzacions amb característiques similars.

Amb les necessitats detectades apareixia un nou repte: convertir tota aquella informació en una proposta útil. El pla de comunicació neix d'aquest exercici de síntesi. La voluntat no ha estat crear una estructura complexa ni importar models allunyats de la realitat de les organitzacions estudiades, sinó ordenar, donar coherència i aportar eines a situacions que ja existeixen. En aquest sentit, la proposta intenta demostrar que la comunicació interna es pot treballar de manera estructurada sense perdre proximitat ni identitat.

M'agradaria que aquest treball pogués tenir una utilitat més enllà de l'àmbit acadèmic. Tant de bo les reflexions, les eines i les línies d'actuació que recull puguin servir d'inspiració a professionals, entitats o equips que vulguin incloure la gestió comunicació interna als seus projectes.

Abans de tancar aquestes conclusions, m'agradaria destacar un aprenentatge. La gestió de la comunicació interna és important, però no és l'únic que determina la força d'una organització. Durant la investigació he trobat equips capaços de generar nivells extraordinaris de compromís, implicació i sentiment de pertinença gràcies a elements que van molt més enllà de qualsevol estratègia: la creença en una causa compartida, la passió

pel projecte, les relacions de confiança i les formes de lideratge basades en la proximitat. Potser, doncs, l'objectiu comunicació interna en aquests equips, vagi més enllà de crear vincles, i esdevingui en un tarannà per desenvolupar la seva missió.

6. REFERÈNCIES

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.).

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). (2025). *Estudio de la Comunicación en España 2025*. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2025/09/Estudio-ECE-2025-3.pdf

Asociación de Directivos y Profesionales de Comunicación Interna (DIRCI). (2023, 18 de juliol). *Comunicación interna y engagement*. https://dirci.es/comunicacioninterna-engagement/

Berceruelo, B. B., & De Dirección Y Desarrollo De Personas, A. E. (2011). Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos: Claves y desafíos. Wolters Kluwer España.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. La Crujía / DIRCOM. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Caldevilla Domínguez, D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Vision Libros.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, (13), 5–7.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección de Libros de la Empresa. https://app.box.com/s/botzjmkjexulmda4qy5v

Cuenca, J. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna: (ed.). Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/uab/105390?page=25.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos: (ed.). Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/uab/126406?page=112.

Enrique, A. M. (2024). Comunicación es acción y acción es comunicación. En Comunicación es acción y acción es comunicación. Madrid : Experimenta Editorial,.

Estudio de Comunicación. (2014). Nueva comunicación interna en la empresa (1ª ed.). Estudio de Comunicación S.A. https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf

Estanyol Casals, E. Garcia, E. (Il.) & Lalueza, F. (Il.). (2016). ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?: (ed.). Editorial UOC. https://elibro.net/es/ereader/uab/58486?page=96

Garrido, F. J. (2004). Comunicación estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial. Gedisa.

Glassdoor. (2019). *Mission & Culture Survey*. Glassdoor. https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/

La Porte, J. M. (2001). Principles of internal communication in the third sector. *Comunicación y sociedad (Pamplona, Spain)*, *XIV*(1), 7-27. https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36381

Lewis, L. (2011). *Organizational change : creating change through strategic communication* (1st ed., Vol. 3). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781444340372

Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Marbán Gallego, V., & Rodríguez Cabrero, G. (2013). *Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar*. Presupuesto y Gasto Público, 71, 61–82.

Men, L. (2012). *The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes*. ProQuest Dissertations & Theses.

Morales, F. (2008). Comunicación interna. En A. M. Enrique (Ed.), La planificación de la comunicación empresarial (pp. xx–xx). Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

Morató, J. (2011). Comunicació i estratègia: l'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació: (ed.). Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/uab/33441?page=130.

Mumby, D. K. (2013). Organizational communication: A critical approach. SAGE Publications. https://books.google.nl/books?hl=es&lr=&id=n-Qo0sZJC2oC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organizational+Communication:+A+Critical+Approach&ots=DtW5OkCtPj&sig=DGANtDZRbW0lgZBomIBr40nioW0&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20Communication%3A%20A%20Critical%20Approach&f=false

Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications*, *25*(2), 281–298. https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063

Observatorio del Tercer Sector de Acción Social. (2019). *El Tercer Sector de Acción Social en España*.

Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Radiografía del Tercer Sector de Acción Social*.

Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, *18*(1), 19–33. https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.

Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management (London, England)*, *24*(4), 363–376. https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146

Studer, S., & von Schnurbein, G. (2013). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *Voluntas (Manchester, England)*, *24*(2), 403–440. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, *38*(2), 223–230. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019

Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, *46*(3), Article 101926. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926

7. ANNEXOS

ANNEX I: Estructura entrevistes organitzacions

Bloc 1. Contextualització de l'organització.
Missió, visió i valors de l'organització.
Objectius principals.
Públic intern.
Organització del treball.
Existència o no d'un rol de comunicació.

Bloc 2. Àmbit relacional: circulació de la informació i canals de comunicació.

Canals: Eines utilitzades per comunicar-se dins de l'organització.
(reunions, correu, missatgeria, documents compartits…).

Fluxos d'informació: Com circula la informació dins de l'equip.
Com es comuniquen decisions o canvis importants.

Interactivitat: Existència d'espais per compartir idees o propostes.
Participació de l'equip en la comunicació.

Bloc 3. Àmbit operatiu: coordinació, lideratge i dia a dia.

Coordinació: Com es coordinen les activitats i projectes.
Com es comparteix la informació rellevant per al treball.
Què ajuda més a que l'equip estigui coordinat.

Lideratge: Qui pren decisions i com es comuniquen.
Paper de les figures de coordinació.
Què creieu que ajuda més a mantenir l'equip coordinat?

Organització: Existència de mecanismes o rutines de comunicació.
En el dia a dia, què acostuma a funcionar bé en la comunicació de l'equip?

Bloc 4. Àmbit actitudinal: Cultura i relacions dins l'equip.
Cultura i clima: Ambient de treball.
Relacions entre membres de l'equip.

Identitat i valors: Coneixement i compartició dels valors de l'organització.
Identificació amb el projecte.

Objectius: Comprensió dels objectius de l'organització.
Alineació entre equip i projecte.

Bloc 5. Àmbit motivacional: Sentiment de pertinença.

Identificació de les persones amb l'organització.
Factors que contribueixen a generar sentiment de pertinença.
Espais per compartir inquietuds o percepcions sobre el funcionament de l'equip.

Bloc 6. Necessitats i oportunitats de millora.
Dificultats o limitacions en la comunicació de l'equip.
Hi ha moments on la comunicació es fa més difícil?
Recordes alguna situació en què una manca de comunicació hagi generat problemes?

Necessitats o millores possibles.
Hi ha situacions en què us agradaria tenir més eines o suport?

Idees o suggeriments

ANNEX II: Matriu d'anàlisi de dades

Nivell teòric	Dimensió	ONG 1 -Ubuntu	ONG 2 - Fundació Pare Manel	ONG 3 - Fundació Cel
Context	Identitat	La seva visió és aconseguir la igualtat d'oportunitats per a infants i famílies. La seva missió és l'acompanyament des de la petita infància; desenvolupament integral; enfocament comunitari; voluntat d'impacte social sostingut. Claim: "jo soc perquè tu ets". Amb valors com el reconeixement mutu; el	La seva visió és millorar les oportunitats de col·lectius del territori (Verdum, Roquetes, Trinitat) a través de la intervenció social. La seva missió és treballar amb persones en situació de vulnerabilitat per trencar barreres d'oportunitats i facilitar l'accés en igualtat de	Missió: treballar amb infants, joves i famílies en situació de vulnerabilitat des d'un enfocament integral. Intervenció centrada en l'acompanyament en el dia a dia, tant amb infants i joves com amb les seves famílies. Treball orientat a detectar

		no judici; la mirada crítica cap al sistema; la defensa de drets i oportunitats; l'aprenentatge compartit.	condicions. S'aconsegueix mitjançant la vinculació amb el territori; la intervenció social; i amb fort component vocacional del treball social. Origen en una iniciativa prèvia informal que es formalitza com a fundació l'any 2004 per professionalitzar la tasca.	necessitats i donar-hi resposta a través d'activitats, tallers i espais de suport. Valors vinculats a l'acompanyament, la proximitat i el treball amb famílies.
	Característiques de l'equip	13 treballadores (12 dones i un home) amb perfils de l'àmbit social, educatiu i psicosocial. Diversitat de funcions; algunes persones amb rols transversals entre projecte.	31 treballadores. Amb perfils majoritàriament de l'àmbit social, amb component vocacional. Distribució d'equips per projectes i àrea de coordinació. Equips amb diferent presència física segons projecte (alguns comparteixen espai i altres estan dispersos).	28 treballadores. Perfils de l'àmbit socioeducatiu. Organització en equips segons projectes i centres. Treball per parelles educatives en alguns serveis (dues persones responsables d'un grup d'infants). Existència de figures transversals: psicòloga i suport per cobrir baixes o necessitats puntuals.
	Estructura	Estructura horitzontal amb junta gestora voluntària, presidència	Estructura vertical amb gestió	Estructura vertical amb gestió força

		contractada, responsable de projectes (RP) i equips de cada projecte. Treball organitzat per projectes; majoria vinculada principalment a un projecte; algunes persones connecten diversos espais.	horitzontal. Patronat 11 persones amb una presidenta. Direcció i equip de coordinació: Un responsable gestió i un de cada àrea (infància, inserció i gestió), on pengen 7 equips, un per cada projecte. Treball organitzat per projectes dins de les tres àrees.	horitzontal. Direcció (dues persones), coordinadores d'equips/projecte. Patronat format per 8 persones voluntàries amb funció de govern i seguiment. Organització per projectes amb coordinació pròpia.
	presència de voluntariat	Voluntariat estable: Junta gestora: 3 voluntàries Projecte Cau: 3 voluntàries Projecte Inserció laboral: 2 voluntàries Voluntariat puntual: colònies, casal estiu…	Voluntariat estable: Patronat voluntari: 11 persones Voluntariat puntual: colònies i altres accions. Orígen de l'entitat marcada per la participació voluntària.	Voluntariat present en el patronat. Existència d'equip de voluntariat i persones en pràctiques. Participació estable (mínim un curs) amb tasques assignades dins dels centres. Adaptació del rol segons necessitats del centre i perfil de la persona.
	existència o no de rol comunicatiu	Comissió de comunicació orientada sobretot a la comunicació externa. Funció comunicativa distribuïda. Funcions una mica ambigües i irregulars de la comissió.	No hi ha una figura específica de comunicació interna. La comunicació es distribueix entre presidència, direcció i coordinació.	No hi ha figura especialitzada en comunicació. Funció comunicativa assumida per una persona de direcció sense

				especialització específica.
Nivell relacional	Canals de comunicació	Canals mediats: WhatsApp com a canal online principal. Drive per actes i documents; correu electrònic amb ús secundari; algun suport físic poc estructurat. Canals immediats: Reunions periòdiques com a canal offline principal. Dinars i dinàmiques puntuals. Existència de múltiples adreces de correu genèriques per projectes, no personals, algunes de les quals no s'utilitzen per manca d'un ús específic definit. Dependència alta del WhatsApp; molts grups diferents; confusions; ús del telèfon personal per qüestions laborals.	Canals mediats: correu electrònic (comunicacions formals) i WhatsApp (comunicacions immediates) principal canal de coordinació, recordatoris, informacions ràpides. Núvol per actes i informació. Canals immediats: reunions periòdiques i contacte diari. Trobada de Nadal i d'estiu. Existència de múltiples adreces de correu i emissors de la comunicació (presidència, direcció, coordinació o altres), sense un criteri únic d'emissió. Ús del WhatsApp personal per a comunicació laboral, amb accés desigual als grups i dificultat de registre de la informació.	Canals mediats: correu electrònic i WhatsApp. WhatsApp utilitzat principalment per al dia a dia. Cada parella educativa disposa d'un telèfon mòbil de feina compartit. Correus electrònics associats a la feina. Ús combinat segons grau de formalitat. Google Drive per actes i documents compartits Eina digital (Factorial) per gestió de documentació laboral. algun suport físic poc estructurat. Canals immediats: reunions periòdiques. Sopar d'equip complet dos cops a l'any.

	Fluxos d'informació	Fluxos multidireccionals formals i gran pes d'informals amb moltes converses espontànies presencials. Circulació majoritàriament horitzontal; algunes figures actuen com a nexos informatius. La comunicació informal afavoreix l'agilitat, però pot deixar acords i responsabilitats poc fixats, generant petites descoordinacions.	Comunicació oberta i poc jeràrquica. Algunes informacions es comuniquen directament a tot l'equip i altres es canalitzen a través de coordinació. Manca de claredat sobre els circuits d'informació i les persones de referència.	Fluxos multidireccionals. Comunicació oberta i accessible entre nivells, amb possibilitat de contacte directe. Pes elevat de la comunicació informal que facilita la rapidesa i proximitat en la comunicació. Però també pot generar una distribució desigual de la informació entre persones de l'equip.
	Interactivitat	Interactivitat més orgànica que formalitzada. Molts espais per compartir idees i necessitats dins dels projectes, a les reunions conjuntes i a les comissions. Participació facilitada per la mida reduïda i la confiança.	Alta accessibilitat comunicativa. Absència de filtres jeràrquics estrictes. Possibilitat de contacte directe amb qualsevol nivell de l'organització. Participació present en reunions i en el funcionament dels equips. Espais on es poden compartir opinions, necessitats i propostes. Les reunions d'àrea combinen espais informatius amb	Participació present en reunions i en el funcionament dels equips. Espais on es poden compartir opinions i propostes. Relació directa entre nivells (equips, coordinació, direcció).

			espais participatius, on es prenen decisions de manera consensuada entre coordinació i equips.	
Nivell operatiu	Coordinació	La responsable de projectes coordina una estructura de reunions periòdiques on recull necessitats, fa seguiment del funcionament dels projectes i connecta la informació entre espais; al centre obert també hi ha una coordinadora específica. La coordinació quotidiana es reforça amb la proximitat física i el contacte directe. Alguns projectes poden quedar més despenjats del flux quotidià per menor coincidència física amb la resta de l'equip. La concentració de tasques organitzatives en la RP i la manca de formalització dels processos fan que el seguiment i la circulació d'informació recaiguin sovint en la memòria de la RP.	Reunions de seguiment dels projectes i compartició d'informació a diferents nivells els nexes són l'equip de coordinació. Reunions d'àrea amb compartició d'informació global sobre l'estat dels projectes, que permeten una visió transversal de l'organització i faciliten la coordinació de recursos i necessitats entre àrees. La coordinació quotidiana es reforça amb la proximitat física i el contacte directe. La dispersió física d'alguns projectes dificulta el contacte quotidià i la coordinació	Coordinació estructurada per nivells: direcció, coordinadores de centre i equips educatius. Les coordinadores gestionen el dia a dia dels centres amb autonomia en aspectes operatius i educatius. La direcció centralitza els temes laborals, organitzatius i de gestió global de la fundació. Coordinació transversal entre centres a través de les figures de coordinació i direcció.
	Lideratge	Lideratge proper i poc jeràrquic. Figures de referència	Lideratge proper i accessible a tots els nivells.	Lideratge obert i accessible. Presa de decisions

		clares (presidència, seguiment de projectes, coordinació específica centre obert); lideratge basat en presència, seguiment i conversa quotidiana. Presa de decisions democratitzada per les responsables de cada projecte.	Presidència amb implicació activa i contacte freqüent amb direcció. Facilitat de contacte directe amb figures de responsabilitat.	combinada: Les decisions operatives es prenen a nivell d'equip i coordinació, mentre que les estructurals es concentren en direcció i presidència. Incorporació de l'opinió dels equips en la presa de decisions. Presència i accessibilitat de la direcció.
	Rutines de comunicació	Espais dirigits per la responsable de projectes: Reunió de Coordinadores de Projecte (RCP) mensual, amb una referent de cada projecte. Reunió de Tots els Projectes (RTP) mensual, amb tot l'equip. Reunions setmanals pròpies de projecte. Dinar trimestral conjunt; dinàmica personal (RP - treballadora). Funcionament: Actes penjades al Drive; recordatoris, notícies i comunicats i ordres del dia enviades per WhatsApp; dinars	Reunions setmanals d'àrea: totes les treballadores de cada àrea i la persona coordinadora. Reunió setmanal de coordinació: (coordinadores + direcció) Reunió quinzenal direcció i presidència. Reunió trimestral del patronat per fixar línies d'actuació i fer valoracions. PMDay (2 cops l'any): trobada de tot l'equip amb caràcter principalment lúdic i	Reunions setmanals de coordinació (direcció, coordinadores, presidència). Reunions setmanals d'equip. Reunions individuals amb coordinadores per temes específics quan escau. Reunions mensuals del Patronat. Un cop al trimestre hi assisteix la direcció. Funcionament: Preparació de reunions a través de documents

		diaris compartits. Poca preparació de les reunions que porta a la dispersió. Falta de pautes i mecanismes per dur a la pràctica els avenços a les reunions.	de cohesió. Grup motor (3-4 cops l'any): espai de treball conjunt amb equips, coordinació i patronat orientat a reflexió organitzativa i línies estratègiques. Funcionament: Visualització prèvia dels temes per part de les participants. Registre dels acords al mateix document durant la reunió. El document actua com a ordre del dia, acta i eina de treball posterior. Espais específics d'equip: Cada àrea disposa de dinàmiques pròpies per abordar aspectes operatius i, en alguns casos, emocionals (especialment a l'àrea d'infància). Poca preparació de les reunions que porta a la dispersió. Falta de pautes i mecanismes per dur a la pràctica els avenços a les reunions.	compartits oberts. Registre d'acords en actes compartides (Drive). Accés als documents per part de coordinació i equips.
Nivell actitudinal	Cultura d'equip	Clima laboral molt positiu; confiança, proximitat i bona relació interpersonal; cohesió alta; la bona entesa	Cultura de proximitat i confiança. Relacions poc	Clima de proximitat, confiança i relació

		compensa mancances estructurals. Això també porta a una gestió massa informal d'alguns acords, que poden provocar descoordinació del dia a dia.	jeràrquiques en la pràctica. Entorn que facilita la comunicació directa i la participació. La reunió de coordinació incorpora també un espai de suport personal ("espai de cures"), especialment en relació amb situacions que afecten les persones de l'equip.	propera. Funcionament percebut com a "familiar". Relacions basades en la confiança i el respecte. Facilitat per compartir inquietuds dins dels equips.
	Identitat: missió, visió i valors	Alta identificació amb la missió i els valors; percepció de treballar amb sentit; coherència entre discurs i pràctica; fort pes de la dimensió ètica i social del projecte.	Forta identificació amb la tasca social i el treball amb col·lectius vulnerables. Presència de perfils vocacionals que reforcen aquesta identificació. Transmissió de valors vinculats al territori i a la intervenció social.	Alta identificació amb la tasca social i amb el treball amb persones. Component vocacional del sector i dels perfils professionals. Percepció de treball amb sentit i impacte. Transmissió d'una cultura de cura i proximitat
	Alineació amb objectius	Coneixement general dels objectius de l'entitat; sentit del projecte compartit; reunions i espais comuns reforcen l'alineació.	Percepció d'alineació amb el projecte i els objectius de l'organització. Interiorització de l'esperit de l'entitat per part de l'equip.	Percepció general d'alineació amb el projecte. Comprensió del funcionament i dels objectius de l'organització per part de l'equip.

Nivell motivacional	Sentiment de pertinença	Sentiment de pertinença elevat; reforçat per la identificació amb la causa, el bon ambient, el lideratge proper i la possibilitat de participar; també present en part del voluntariat.	Sentiment de pertinença elevat. Tot i la dispersió física d'alguns equips, no es percep com una limitació rellevant en aquest aspecte.	Sentiment de pertinença molt elevat. Elevat vincle emocional amb l'organització

ANNEX III: Enquesta

https://forms.gle/H1gjVCLjp7ZzwP9n7

1- Nom de la meva organització
2- Sóc

treballador/a
Voluntari/a
equip gestora/coordinadora
Otro:

3-

Àmbit relacional

1. Conec/estic al dia de tot el que passa dins de l'organització.
2. Tinc espais per compartir idees, propostes o inquietuds.

Àmbit operatiu

3. Comparteixo i rebo informació que facilita la coordinació de tasques del dia a dia.
4. Tinc canals de comunicació per comunicar-nos (reunions, WhatsApp, correu, etc.) que permeten coordinar-nos i compartir informació de manera clara.
5. Quan hi ha decisions importants o canvis en el projecte, m'assabento amb prou claredat i a temps.

Àmbit actitudinal

6. Conec els objectius i la direcció del projecte / organització.

Àmbit motivacional

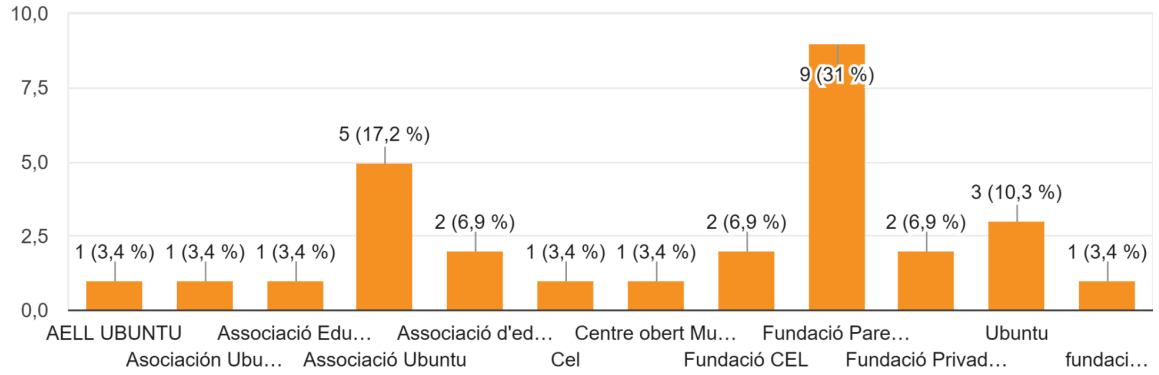
7. Em sento part del projecte de l'organització.

Tria quantes estrelles dones segons el grau d'acord, de 5 estrelles a una seguint la següent llògica: Molt d'acord / Bastant d'acord / Poc d'acord / Gens d'acord

Respostes enquesta

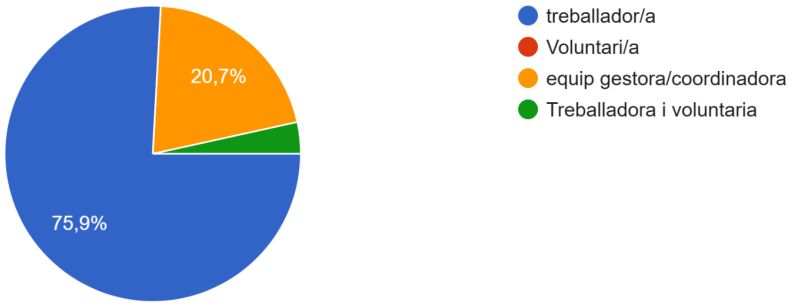
Nom de la meva organització

29 respuestas



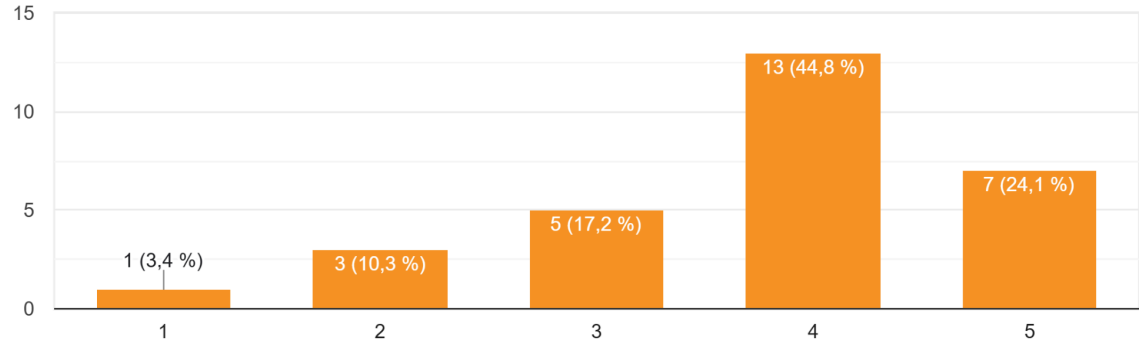
Sóc

29 respuestas



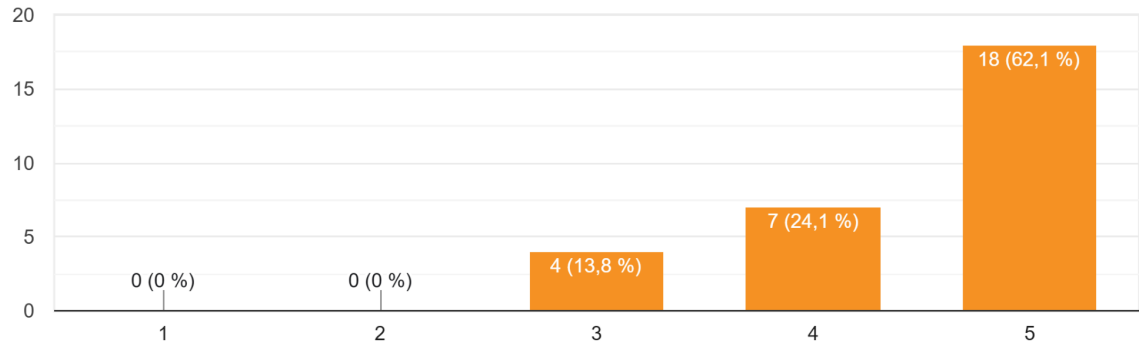
Conec/estic al dia de tot el que passa dins de l'organització.

29 respuestas



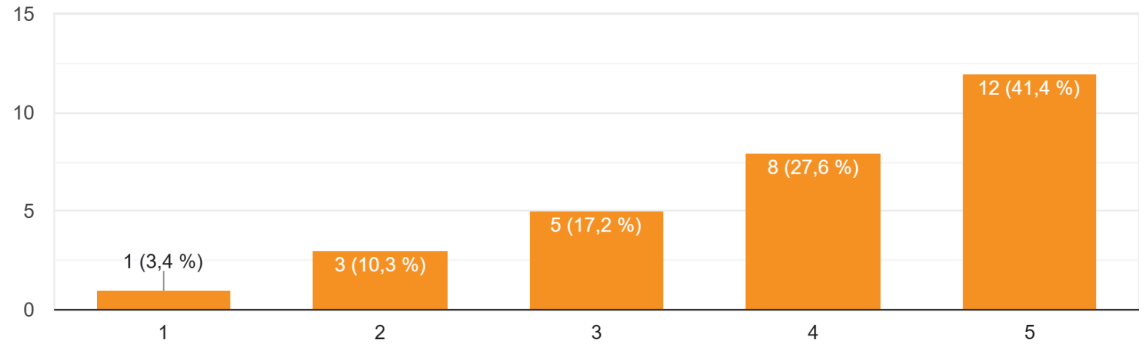
Tinc espais per compartir idees, propostes o inquietuds.

29 respuestas



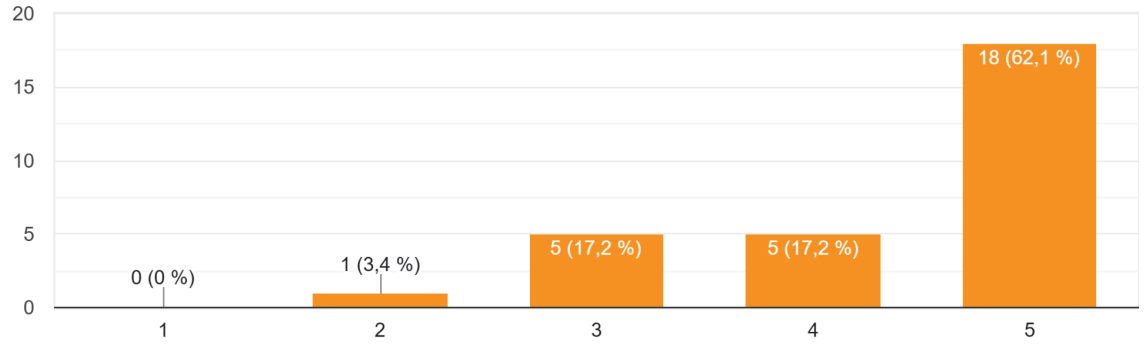
Comparteixo i rebo informació que facilita la coordinació de tasques del dia a dia.

29 respuestas



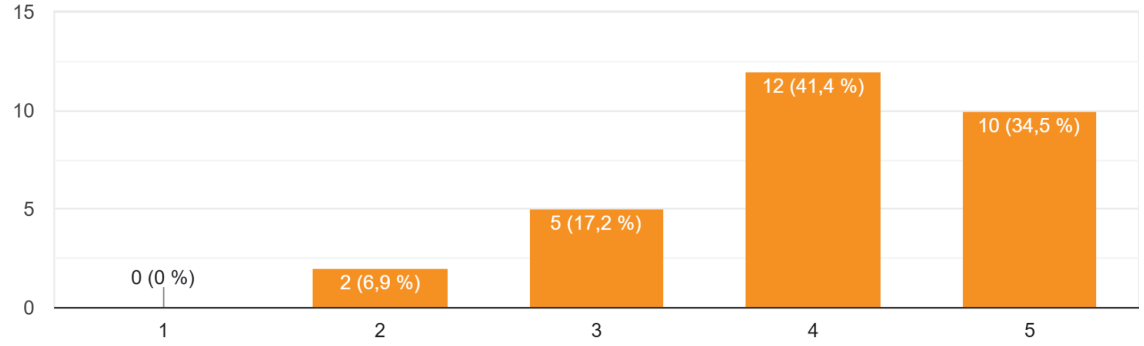
Tinc canals de comunicació (reunions, WhatsApp, correu, etc.) que permeten coordinar-nos i compartir informació de manera clara.

29 respuestas



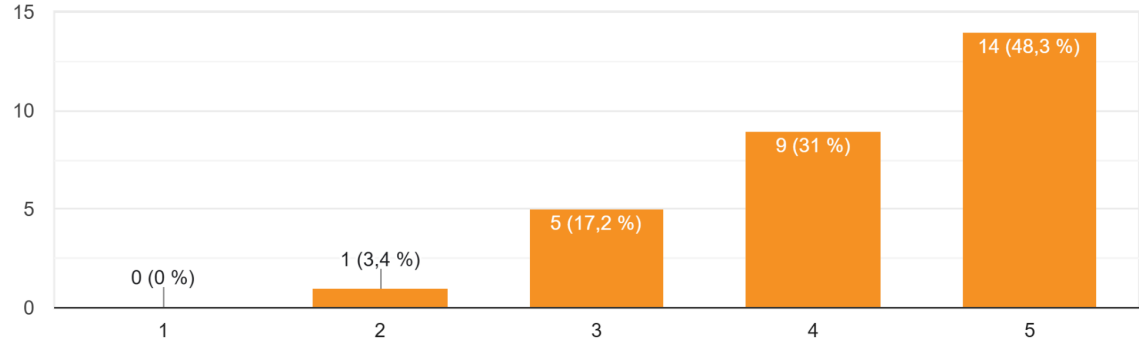
Quan hi ha decisions importants o canvis en el projecte, m'assabento amb prou claredat i a temps.

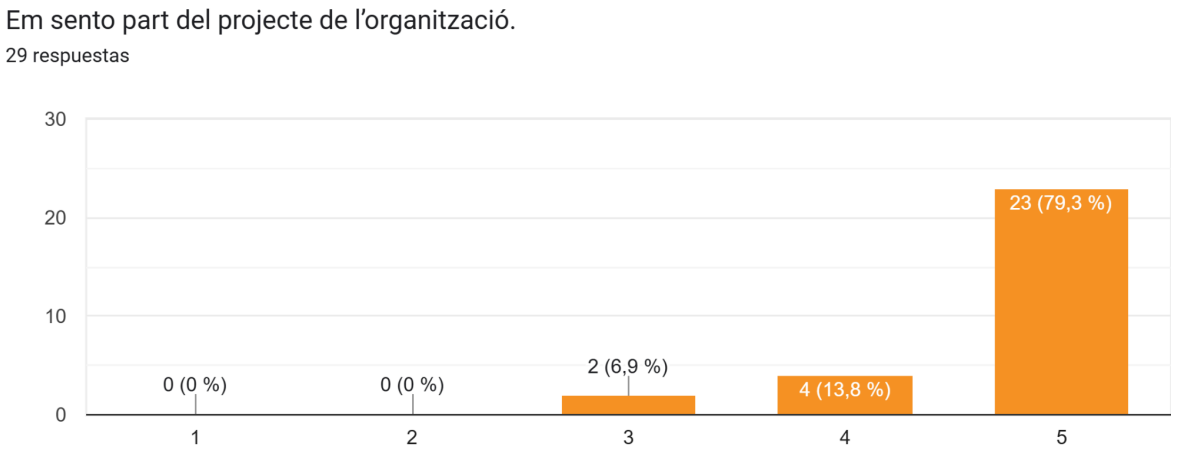
29 respuestas



Conec els objectius i la direcció del projecte / organització.

29 respuestas





ANNEX IV: Transcripció entrevistes

ENTREVISTA UBUNTU

Pregunta: Per començar, m'agradaria preguntar-te si has escoltat mai parlar de la comunicació interna.

Resposta: Sí? No? Bé, a mi em venia molt de gust fer una mica un projecte sobre la comunicació interna, perquè la comunicació interna no deixa de ser la comunicació entre qualsevol persona d'una organització. Llavors és inherent a les relacions humanes.

Llavors, una mica la idea és trobar si hi ha necessitats compartides amb diferents organitzacions i poder fer una petita estratègia amb accions concretes i senzilles que puguin aportar valor des del punt de vista de la comunicació interna i que es puguin utilitzar sense necessitat de formalitzar un equip, una àrea o una persona responsable de comunicació interna.

Resposta: Súper, em sembla molt bé.

Pregunta: Aquesta és la idea. Si vols, comencem. El primer bloc és la part de contextualització de l'entitat. Jo volia començar preguntant sobre la missió, la visió i els valors d'Ubuntu, és a dir, la raó de ser i els objectius que té.

Resposta: L'associació Ubuntu busca sobretot garantir la igualtat d'oportunitats entre les persones, sobretot dels infants i les famílies, que són el nostre públic diana.

No sé si saps d'on ve la paraula *Ubuntu*, que és una filosofia africana que vol dir una mica "jo soc perquè tu ets", i es basa en el reconeixement mutu. Això sí que ho tenim molt integrat dins de l'entitat: que tothom aporta un valor important a la societat i, en aquest cas, a la comunitat Ubuntu.

Una mica el que busquem és que totes aprenguem de totes: tant de les famílies com de les criatures i de les companyes. També busquem acompanyar des de la petita infància, des del moment que la mare decideix tenir una criatura, posant el focus en el desenvolupament integral de les persones. També amb una mirada des del no judici, sent més crítiques amb el sistema i no tant amb les famílies. I una mica garantir l'accés a les oportunitats, perquè totes les persones hauríem de tenir els mateixos drets.

Pregunta: I quin és el vostre públic intern? No el públic al qual us dirigiu, sinó la part de les treballadores: com es compon l'equip, quantes sou, si també hi ha participació de voluntàries…

Resposta: Som 12 treballadores ara mateix, i hi ha dues persones… bé, en realitat hi ha més persones voluntàries. La junta gestora són voluntàries, que són 3 persones. Després també hi ha les voluntàries del cau, el cap de setmana, que ara mateix són 3, tot i que una està mig de voluntària i mig de treballadora també.

Després tenim una esfera de voluntàries que es van apropant, però que potser és una participació més puntual, no tan estable com les del cau o les de la gestora, que sí que estan més presents.

Pel que fa a les treballadores, som 12: un home i 11 dones. Totes venen d'un àmbit social. Hi ha una psicòloga, una logopeda, educadores, integradores, jo soc pedagoga, la Bane és directora de lleure, després hi ha dues treballadores socials, una altra educadora, i l'administrativa, que és bibliotecària.

Pregunta:I com seria la piràmide? Ja sé que és molt horitzontal, però com seria aquesta estructura?

Resposta: Sí, seria així: per sobre hi hauria la gestora, que són aquestes voluntàries, que al final són gent molt propera a Ubuntu perquè hi ha vingut a treballar, o hi ha participat com a criatura, o sempre ha estat molt relacionada amb l'associació. Són tres.

Després hi hauria la Bane, que també forma part de la junta gestora, però és la persona alliberada, és a dir, que sí que té contracte de treball, i fa de presidenta de l'associació.

Després estaria jo, que faig una mica de directora de projectes, i després hi hauria l'equip administratiu i, a continuació, les treballadores de cada projecte. L'única figura una mica més de coordinació seria al centre obert, perquè allà sí que són cinc treballadores i una d'elles és coordinadora.

La resta de projectes són més horitzontals, perquè nosaltres totes tenim el mateix contracte, tot i que després tenim funcions diferents.

Exacte. O sigui, cobrem el mateix. L'única diferència és que hi ha persones que cobren més o menys en funció de les hores que fan, però no tenim càrrecs de direcció a nivell salarial.

Pregunta: Això és molt interessant, perquè per entendre la informació i la comunicació és molt important tenir una idea de com és l'estructura. També deies que us dividiu per projectes. Les persones treballen només en un projecte o també fan projectes transversals?

Resposta: La majoria treballen en el seu projecte, però sí que hi ha alguns casos transversals. Per exemple, la Yesi, que és la coordinadora del centre obert, està al centre obert i també al cau, i també fa l'Ikembo, que és el projecte de famílies. L'Ikembo el fa juntament amb la Débora, que és una de les del projecte Espiral. Així, aquest projecte el comparteixen una educadora del centre obert i una educadora de l'Espiral.

Després la Débora també fa el programa de lectura, que és transversal a tota l'entitat.

I després hi ha els projectes més definits: l'Espiral, el Trampolí… El cau, que és el format cau de tota la vida, els dissabtes. L'Ikembo, que és el projecte de famílies. El centre obert, que és un espai diari on venen infants i adolescents de 6 a 16 anys —tot i que ara no en tenim cap de 16, sinó fins a 15—, i venen a les tardes entre setmana, de dilluns a divendres, de 4.30 a 7.30. Aquest projecte depèn més de la cartera de serveis socials.

Després tenim el projecte Espiral, que és de petita infància, de 0 a 6 anys. Després el projecte Trampolí, que és on la psicòloga fa intervencions individuals. I després també hi ha el projecte de inserció laboral, Metanoia, que fan dos voluntaris més i venen tots els dimecres.

Perfecte, doncs aquí ja tenim una mica més clara l'estructura i com s'organitza el treball i els projectes.

Pregunta: Abans de passar al següent bloc, hi ha algun rol o alguna persona que s'encarregui de la comunicació?

Resposta: Tenim una comissió. Com que som una entitat petita, i no pengem de cap fundació ni de cap estructura gran, ens organitzem amb hores dins de la jornada laboral que dediquem a comissions. I una de les comissions és la de comunicació.

Sempre intentem que a les comissions hi hagi persones de cada projecte, perquè així també totes ens assabentem de tot.

Pregunta: Això és molt interessant. A banda de la comissió de comunicació, també us organitzeu per altres comissions? Com circula la informació dins de l'equip?

Resposta: Sí. La comissió de comunicació la formen persones de diferents projectes. És veritat que aquesta comissió ha anat canviant molt, que és una mica un objectiu pendent.

Però la comissió no és l'encarregada de fer la comunicació entre projectes, perquè en realitat s'encarrega més de la comunicació externa. En algun moment, quan teníem una comissió més forta i una persona que ens donava un cop de mà, sí que hi havia una figura

una mica més encarregada de comunicació externa, fins i tot vinculada al mecenatge. Però ara mateix no.

Ara, cada persona de la comissió és una mica la que s'encarrega de fer la comunicació amb el seu projecte. Igual que passa amb la comissió d'estiu, per exemple: cadascuna trasllada la informació al seu projecte.

Pregunta: I hi ha alguna estructura o algun flux per comunicar decisions, estat dels projectes o necessitats?

Resposta: Tenim, d'una banda, la RCP, que és la reunió de coordinadores de projectes. Hi va una persona de cada projecte i fem més una part tècnica: com estan els projectes, si hi ha alguna necessitat, si hi ha algun problema amb l'espai, si hi ha llistes d'espera, coses així.

Pregunta: I això quina periodicitat té?

Resposta: Mensual. Una vegada al mes.

Després hi ha la RTP, que és la reunió de tots els projectes. Hi som totes les treballadores, i seria una mica com una assemblea. També la fem mensual. Aquí aprofitem per posar-nos al dia: si algú ha anat a una taula, si hi ha una formació, si hi ha un cas compartit entre tres projectes, o quines necessitats de formació hi ha a l'equip.

Pregunta:I aquesta reunió l'organitzes tu? Hi ha un ordre del dia?

Resposta: Sí, la idea és que sí. Jo l'ordre del dia el passo per WhatsApp. Fatal, ara en parlem [riu]. Tenim molts grups de WhatsApp. La nostra comunitat funciona molt per WhatsApp: el grup de totes, el grup de les que només estan a l'escola, etc.

L'ordre del dia jo l'envio per WhatsApp, normalment el mateix dia al matí, i si puc el dia abans. Després, com que jo em reuneixo setmanalment o quinzenalment amb cada projecte, allà recullo coses que aniran a l'RTP. Me les vaig apuntant a l'agenda i el dia abans o el mateix dia faig una mica l'ordre del dia. També em reuneixo amb la Bane i amb l'Alejandro per acabar-ho d'aterrar.

I després sí, jo la condueixo.

Pregunta: I feu actes d'aquestes reunions?

Resposta: Sí, sempre fem actes. I aquestes actes es pugen al Drive de l'associació.

Pregunta: Teniu un Drive compartit de tots els projectes?

Resposta: Sí. Hi ha un Drive que va per cursos. Dins de cada curs hi ha la carpeta de cada projecte i també la carpeta de reunions de l'entitat: comissions, RCP i RTP. Fem l'acta i la pengem.

Pregunta: Perfecte. Tu diries que WhatsApp és la principal eina de comunicació?

Resposta: Sí, jo crec que sí.

Pregunta: Teniu alguna altra eina, a banda de les reunions?

Resposta: És veritat que ens veiem molt, perquè som poques. Però hi ha projectes com el Trampolí, que estan més a les escoles i no baixen tant al local. El centre obert treballa més de tardes, l'Espiral més de matins. També depèn de les hores de cadascuna.

Però ens trobem molt per dinar. Això també passa molt.

Pregunta: Feu algun dinar o trobada més preparada?

Resposta: Sí, al final de cada trimestre fem un menjament conjunt. Aquest any, per exemple, ho fèiem en format MasterChef i cadascuna portava un plat.

Pregunta: I el correu electrònic també és una eina interna?

Resposta: Sí que ens enviem correus, però més aviat per reenviar coses que ens arriben o per posar en còpia persones implicades en algun tema. Però si no, és molt més WhatsApp.

I el pes de l'intercanvi d'informació és més presencial o més per WhatsApp?

Resposta: Jo diria que més presencial. Sobretot dins de cada projecte, perquè allà sí que es veuen molt.

Per exemple, l'Espiral i el centre obert es reuneixen cada dilluns, unes al matí i les altres a la tarda, i allà organitzen la setmana i fan traspàs d'informació. Jo a les reunions d'Espiral hi participo; a les del centre obert no, però em reuneixo un cop al mes amb la Yesi, que és la coordinadora, i ella em fa el traspàs. A més, jo hi vaig una tarda a la setmana, així que també hi estic en contacte.

Pregunta: Teniu algun suport físic per a la informació? Un suro, un calendari, alguna graella…

Resposta: Sí, hi ha un suro i algun calendari, però és una mica caòtic. Fa poc vam canviar de local i estem encara en això. La idea és tenir una graella penjada, i també fem servir un calendari per saber on és cadascuna, però encara ho estem acabant d'ordenar.

I les decisions importants com es prenen? Més per projectes o més des de tu i la Bane?

Resposta: Més des dels projectes. I si passa alguna cosa rellevant que no pot esperar, es comunica per WhatsApp o per trucada.

La Bane i jo estem bastant presents físicament aquí, i això ajuda molt.

Pregunta: Diries que el que més us ajuda a mantenir-vos coordinades és el WhatsApp i veure-us en persona?

Resposta: Sí. Sobretot veure'ns. Crec que hi té un paper superimportant el fet que ens veiem, que estiguem aquí i que anem parlant. I també que som poques. Si fóssim 30 seria molt més complicat.

Pregunta: I la periodicitat de les reunions és suficient?

Resposta: Jo crec que sí. El que potser ens falta és una mica més d'ordre. Jo sí que intento sistematitzar-ho, però no sempre és fàcil. Crec que la periodicitat està bé; el que ens faltaria és portar-ho una mica més preparat en alguns casos.

També depèn molt de la manera de ser de cadascú. Hi ha reunions en què ens dispersem, i després acabes pensant: "Ostres, m'he oblidat de dir això".

Pregunta:I creus que el traspàs d'informació queda ben recollit amb les actes, o hi trobes a faltar alguna altra manera de resumir o apropar el que s'ha parlat?

Resposta: Sí que ens passa, per exemple, amb el cau, que queda més despenjat perquè són els dissabtes i no els veiem tant. Al principi deien que algunes comissions no penjaven les actes i, per tant, no se n'assabentaven.

Però també és veritat que, com que hi ha una persona del cau a cada comissió, moltes vegades és més fàcil dir les coses per WhatsApp perquè saps segur que ho llegiran.

Pregunta: I esteu còmodes utilitzant els telèfons personals per treballar?

Resposta: Sí que és veritat que és el nostre telèfon personal. Però també crec que totes trobem que l'àgil és parlar-nos per WhatsApp.

Jo, per exemple, ara he decidit posar-me benestar digital i les tardes que no treballo, quan estic amb la meva filla, tinc silenciades les notificacions de WhatsApp. Si hi ha alguna cosa urgent, que em truquin.

Per tant, sí, és el nostre telèfon, però també ens hem anat posant límits.

Pregunta: Hi ha solapaments o dubtes sobre en quin grup s'ha de dir cada cosa?

Resposta: Sí, perquè tenim molts grups. El grup d'Ubuntu de totes, el del Trampolí, el del centre obert, el de l'Espiral, els de comissions, etc. I és veritat que a vegades penses: això on ho havia dit? Ho hauria d'haver dit també a aquell projecte? I clar, aquí hi ha confusió.

Pregunta: I les famílies tenen els telèfons personals?

Resposta: Depèn del projecte. Al centre obert no tenen el telèfon personal de ningú, ni al cau tampoc; utilitzen telèfons de l'associació. Però, per exemple, la psicòloga sí que moltes

vegades parla amb famílies des del seu mòbil personal. I a l'Espiral, com que treballen amb població adulta, també utilitzen més el seu mòbil personal.

Pregunta: Teniu alguna normativa mínima sobre això, o sobre fotos, dades, xarxes socials, etc.?

Resposta: Sí, tenim un protocol de xarxes socials: què pengem, què no, que no surti la cara d'un nen, millor fotos de grup, etc. Això sí que ho tenim una mica definit. Però no sé si està prou escrit o sistematitzat.

Pregunta: Ara passem a la part més actitudinal i motivacional: el sentiment de pertinença i l'ambient de treball. Tu diries que existeix un sentiment de pertinença? És a dir, que les persones s'identifiquen amb la missió, la visió i els valors d'Ubuntu?

Resposta: Sí, jo crec que sí.

També passa molt que les que són més grans i han treballat fora d'Ubuntu ho tenen molt clar. Per exemple, l'altre dia parlàvem amb la Débora i la Idoia, i deien que aquí treballen com volen, i que en altres llocs no poden ser d'aquesta manera.

Les més joves potser algunes ho tenen més clar que altres, però jo crec que el sentiment de pertinença hi és. Una de les noves, per exemple, em va dir que li agradava perquè aquí sentia que les coses es feien amb sentit, i que si alguna cosa no encaixava, es podia parlar.

Pregunta:I les reunions mensuals també són un espai per expressar inquietuds o necessitats?

Resposta: Sí, tot i que aquesta part es treballa més dins de cada equip. Però també hi ha espais trimestrals pensats una mica més per cuidar-nos en aquest sentit.

Al centre obert, per exemple, això es fa mensualment perquè hi ha més pes emocional, més volum de famílies i una càrrega important. Treballem també com ens sentim amb això, amb les injustícies, amb la violència estructural, etc.

Jo crec que aquesta part la focalitzo més a nivell de projecte que no tant en reunió gran, però a les trobades trimestrals sí que intentem incloure algun punt d'aquest tipus.

I després, un cop l'any, també ens asseiem a revisar com ha anat el curs, com estem i com ens veiem de cara a l'any vinent.

Pregunta: I diries que totes coneixen els valors de l'organització?

Resposta: Sí.

Això és un avantatge molt gran, sobretot en entitats petites: sentir que tens una raó més enllà de la teva feina per ser-hi.

Pregunta: Tu creus que això facilita la interacció i el flux d'informació?

Resposta: Sí, clar. També és una gran sort, perquè totes ens portem bé. Evidentment et pots portar millor o pitjor amb algú, però jo, que també soc mestra de formació, penso que és molt diferent anar a treballar en un claustre on et trobes segons quins personatges, que estar aquí amb l'equip que tinc.

Tenir clar el sentit del que fas fa que tot sigui més fàcil. Totes anem bastant alineades. Evidentment hi ha discrepàncies i coses que es poden discutir, però els valors de base jo crec que són compartits.

Pregunta: I diries que l'ambient de treball és molt positiu i contribueix a una comunicació més fàcil?

Resposta: Sí, totalment. Per mi és el que fa que no hi hagi necessitat d'una superestructura d'informació o de coordinació. A veure, que hi ha molta feina de coordinació, sí, però no cal tenir-ho tot hiperformalitzat.

Pregunta: I quina diries que és la dificultat o limitació més gran que teniu en aquest sentit?

Resposta: Jo crec que és això: que a vegades pequem d'estar massa en família. Potser hi ha coses que hauríem de deixar més recollides o més escrites.

Moltes vegades parlem dinant o en un moment informal, diem "faré això" o "ja ho faig jo", però després t'oblides, o l'altra persona es pensa que ja està fet, i aquí hi ha aquesta espontaneïtat que a vegades juga en contra.

Això no acaba generant un mal ambient, però sí petites descoordinacions.

Pregunta: Recordes algun moment en què una manca de comunicació hagi generat un problema una mica més important?

Resposta: Sí, hi va haver un moment al centre obert en què hi havia molt malestar per part d'una persona de l'equip, i això afectava la resta. Però no sé si era tant un problema de comunicació o més aviat una situació d'equip.

Sí que ho vam acabar treballant. La coordinadora d'aquell moment i una persona externa, l'Anna, van venir en una sessió de tancament de trimestre i vam fer una dinàmica per mirar què passava i treballar-ho.

Però no hi ha cap protocol formal per a aquestes situacions. També perquè som poques, i quan passa alguna cosa es parla.

Pregunta: I les voluntàries, diries que també tenen identificació amb el projecte?

Resposta: Sí, jo crec que sí. Per exemple, a l'estiu ve gent voluntària a cuinar, i jo crec que venen molt per aquesta identificació amb el projecte i amb el que s'està fent.

Pregunta: I per acabar: si poguessis dir alguna cosa que t'aniria bé a tu pel teu paper de coordinació, o en general a l'equip, què seria? Una eina, una aplicació, qualsevol cosa.

Potser alguna eina tipus Teams, que et permet tenir el mòbil però no al WhatsApp personal.

Resposta: et diria que el WhatsApp funciona i és àgil. Jo crec que també hi ha una part meva de posar-me més recordatoris, de convocar amb més temps l'RTP o l'RCP, coses així.

Abans de ser mare era més organitzada i tenia més memòria. Ara tinc més coses al cap i potser sí que em convindria posar-me més recordatoris.

Per tant, no sé si és tant una eina nova, sinó també trobar maneres de sistematitzar-me una mica més.

Pregunta: I vau tenir algun cas d'algú que no fes servir WhatsApp?

Resposta: Sí, quan jo vaig entrar hi havia un company que no tenia WhatsApp, anava amb un Nokia. Amb ell parlàvem per Hangouts. De fet, recordo que me'l vaig haver de descarregar per comunicar-me amb ell.

Pregunta: I, a part de tu i la Bane, les altres treballadores també tenen contacte amb la gestora?

Resposta: Sí, hi ha una de les persones de la gestora que treballa al barri i passa sovint per aquí. I al tancament de curs també hi és.

Doncs jo crec que tenim moltes coses interessants. Moltes gràcies.

ENTREVISTA FUNDACIÓ PARE MANEL

Pregunta:
Molt bé. Doncs per començar una mica de contextualització. Què és Fundació Pare Manel? Quins objectius té? On vol arribar? I quins valors té per aconseguir-ho?

Resposta:
La Fundació Pare Manel és de l'any 2004. El que feia era donar forma a la feina del Manel Pousa, que treballava als barris de Verdum i la Trinitat. D'alguna manera, l'equip que treballava amb ell creu que cal donar una forma jurídica a tot allò que feia, que fins llavors era més informal, per poder-ho treballar de forma més professional.

Llavors, l'any 2004, bàsicament es comença a treballar sobretot en temes d'infància. Primer es gestiona un esplai, després un centre obert, i també es comença a treballar en inserció de persones adultes. El Manel ja treballava en diferents necessitats socials del territori, i a partir d'aquí es crea la fundació.

A l'inici hi havia molta gent voluntària, i a poc a poc es va anar creant un equip més professional. Ara, després de més de 20 anys, treballem amb un equip de professionals i també amb voluntariat.

Els objectius són treballar amb col·lectius del territori, sobretot Verdum, Roquetes, Trinitat… i en general amb persones en situació de vulnerabilitat. L'objectiu és trencar barreres d'oportunitats i intentar que aquestes persones puguin accedir a les mateixes oportunitats que la resta.

Treballem amb persones amb vulnerabilitat social, econòmica, d'origen… i intentem donar resposta a aquestes situacions.

Tenim diferents projectes: infància (centre obert), petita infància (espai de criança de 0 a 3 anys), formació de persones adultes a través del projecte Òmnia, l'obrador digital per treballar amb joves en noves tecnologies, projectes culturals, la xarxa de dones cosidores, projectes de barri com el servei del mercat de Montserrat per facilitar la compra a gent gran, i projectes més transversals com les comunitats urbanes per treballar economia social i inserció laboral.

Pregunta:
I llavors, a nivell d'equip, com us organitzeu? Quantes sou, quina part és treballadora i quina part és voluntariat?

Resposta:
Treballadores som unes 30 o 31 persones. Diria que unes 16 són de l'àrea d'infància, unes 8 o 9 de l'àrea d'inserció, i a l'àrea de gestió som 3 persones més la direcció.

Cada àrea es coordina amb reunions setmanals pròpies: l'equip d'infància, el d'inserció i el de gestió.

Després hi ha un equip de coordinació format per les persones coordinadores de cada àrea i la direcció, que també es reuneix setmanalment.

La direcció és una persona contractada.

A nivell d'òrgan de govern tenim el patronat, que són unes set persones voluntàries. Es reuneixen aproximadament un cop al trimestre per definir línies més estratègiques, finançament, etc.

La presidenta té un paper bastant actiu i està molt en el dia a dia, amb una relació fluida amb la direcció.

Pregunta:
I internament, com us comuniqueu?

Resposta:
Principalment a través de correu electrònic i WhatsApp. El WhatsApp moltes vegades és personal, i això a vegades és una mica complicat, perquè hi ha coses que necessiten quedar registrades.

Per exemple, per a l'àrea de gestió és important que la informació quedi registrada i no només dita de paraula.

Pregunta:
I el flux d'informació, com funciona? La informació baixa i també puja?

Resposta:
És una organització bastant horitzontal. Tot i que hi ha càrrecs i responsabilitats, la comunicació és bastant oberta.

Qualsevol persona pot parlar directament amb direcció o amb la presidenta. No hi ha filtres rígids.

Hi ha comunicacions que van directament a tota la plantilla, i d'altres que passen a través de les persones coordinadores, sobretot quan són temes més operatius.

Pregunta:
I el correu seria la principal eina?

Resposta:
Sí, el correu i el WhatsApp.

Tenim un grup de WhatsApp amb tota la plantilla, on es comparteixen coses més ràpides: festes, convocatòries, coses del territori…

Però el que és formal es fa per correu electrònic.

Cada projecte també té els seus grups i canals propis.

Pregunta:
Hi ha gent que no està al WhatsApp?

Resposta:
Sí, hi ha alguna persona que no té WhatsApp perquè no vol, i llavors se li comunica per altres vies, com trucades.

Pregunta:
Feu esdeveniments o espais més informals?

Resposta:
Sí. Fem dos cops a l'any el FPMDI, que és com un espai de trobada: un a final de curs i un abans de Nadal.

També hi ha un espai que es diu “el compartir”, on es troben persones voluntàries i treballadores.

Pregunta:
I les reunions, com les prepareu?

Resposta:
Les reunions de coordinació es preparen amb un document compartit on es van afegint temes durant la setmana.

El dia de la reunió tothom ja ha vist els temes. Durant la reunió es van anotant els acords al mateix document.

És una acta bastant informal però queda tot recollit, i també serveix com a eina de treball després.

Pregunta:
I la comunicació més informal?

Resposta:
És molt important, però depèn de l’àrea.

Hi ha equips que comparteixen espai i tenen molt contacte diari, però d’altres estan dispersos en diferents ubicacions i això ho dificulta.

Pregunta:
Això afecta el sentiment de pertinença?

Resposta:
En general crec que no. L’organització té molt arrelament al territori i això genera sentiment de pertinença.

També influeix molt el tipus de perfil de les persones, molt vocacional.

La direcció i la presidència també són molt properes, i això ajuda molt.

Pregunta:
I quines limitacions teniu?

Resposta:
A vegades hi ha persones que no tenen clar a qui dirigir-se i acaben preguntant el mateix a diverses persones.

També hi ha dificultats amb les eines digitals. Tenim diferents plataformes (núvol, aplicacions internes), però no tothom les fa servir igual.

Estem en procés de millorar la comunicació interna i digitalitzar més l'entitat, però no és fàcil per manca de temps i recursos.

ENTREVISTA FUNDACIÓ CEL

Pregunta:
Abans de tot m'agradaria si ja em poguessis explicar una mica què és Fundació CEL. Quina missió té i quins valors té per aconseguir els seus objectius?

Resposta:
Nosaltres, a Fundació CEL, som una entitat sense ànim de lucre. Treballem amb infants, famílies, adolescents i joves.

Actualment tenim cinc o sis recursos: dos centres oberts, dos recursos educatius i l'Espai Jove, que és un espai per a joves entre 16 i 21 anys. És un recurs relativament nou, d'uns dos anys, i ha funcionat molt bé.

També tenim la part de treball amb famílies. Fem un treball integral en el dia a dia, tant amb infants com amb joves, i també amb les seves famílies. Tenim un projecte de famílies, dirigit principalment a mares dels infants que ja atenem a les tardes.

Es fan diferents activitats com tallers, xerrades… en funció de les necessitats i demandes que elles mateixes expressen. I això seria una mica tot el que fem.

Pregunta:
I com és l'equip de treballadores i quina és la teva funció?

Resposta:
Som 28 treballadores. Estem dividides en quatre o cinc equips.

Hi ha una part d'estructura o direcció, que som jo i una altra persona. Després hi ha els equips dels centres oberts i altres serveis.

Per exemple, el centre obert té cinc persones: quatre educadores i una coordinadora. Al Bon Pastor està dividit en infantil i adolescent: infantil té quatre educadores i una coordinadora, i adolescent té dues educadores, amb una coordinadora compartida.

També hi ha reforç educatiu en diferents centres, com a Sant Andreu, on hi ha sis educadores i una coordinadora.

A part, tenim una figura de suport que cobreix baixes i necessitats puntuals, una psicòloga que treballa de manera transversal per a tota la fundació i una persona de TIS.

També tenim el patronat, format per vuit persones voluntàries.

Pregunta:
Aquestes persones són voluntàries o contractades?

Resposta:
El patronat són voluntàries. A part, tenim equip de voluntariat i persones en pràctiques.

Les persones voluntàries acostumen a estar com a mínim un curs i tenen un rol bastant estable dins del centre, tot i que s'adapta segons les necessitats.

Pregunta:
Teniu alguna persona amb rol de comunicació?

Resposta:
M'encarrego jo d'aquesta part. No soc experta, he anat aprenent.

Porto la web, Instagram i una newsletter mensual. És una comunicació bastant senzilla, en funció dels recursos que tenim.

Pregunta:
Quins canals utilitzeu per comunicar-vos internament?

Resposta:
Principalment WhatsApp i correu electrònic.

Cada equip treballa per parelles educatives, i cada parella té un telèfon mòbil de feina amb WhatsApp. També tenen correu electrònic.

El WhatsApp és molt del dia a dia, i el correu també s'utilitza.

Pregunta:
Quan dius parelles educatives?

Resposta:
Són dues persones que treballen juntes amb un grup d'infants. Comparteixen el telèfon perquè gestionen conjuntament el grup.

Pregunta:
I com funcionen els fluxos d'informació?

Resposta:
Depèn del tipus de tema.

Temes laborals, baixes, incidències… acostumen a passar per mi.
Temes més educatius o del dia a dia del centre, les coordinadores tenen autonomia per decidir.

Hi ha coses importants que sí que passen per direcció.

Pregunta:
Quina estructura de coordinació teniu?

Resposta:
Tenim reunions setmanals de coordinació, els dimarts, amb la presidenta, jo i les coordinadores.

En aquestes reunions es tracten temes organitzatius i generals de la fundació. També hi ha un espai final per comentar temes més específics.

A més, intentem fer reunions individuals amb cada coordinadora per tractar temes més concrets.

Després, cada coordinadora fa reunió setmanal amb el seu equip.

Pregunta:
Les reunions són participatives?

Resposta:
Sí, hi ha participació.

Hi ha temes que es proposen i es debaten. Depèn del moment, però en general són participatives.

Pregunta:
I hi ha coneixement entre projectes?

Resposta:
Sí, cada cop més. Fem activitats conjuntes, trobades, dinars, sopars d'empresa…

No en el dia a dia constant, però sí que hi ha coneixement general del que fa cada centre.

Pregunta:
Hi ha espais informals?

Resposta:
Sí, sopars d'empresa, trobades conjuntes, activitats compartides…

Pregunta:
Com organitzeu la informació i les reunions?

Resposta:
Tenim actes compartides en un Drive.

Abans de les reunions es preparen amb un document obert on es poden afegir temes. Durant la reunió es recullen els acords.

Els equips també tenen accés a aquestes actes.

Pregunta:
Com és el lideratge?

Resposta:
És bastant obert.

Hi ha decisions que prenc jo, però moltes es parlen amb coordinació. També es tenen en compte les opinions dels equips.

Pregunta:
El patronat com funciona?

Resposta:
Es reuneixen de manera periòdica, crec que mensualment, i un cop al trimestre ens convoquen per fer seguiment.

Pregunta:
Hi ha sentiment de pertinença?

Resposta:
Sí, molt. Hi ha un ambient molt familiar.

La gent se sent cuidada, hi ha molta proximitat i confiança. Les persones en pràctiques sovint diuen que s'han sentit molt acollides.

El sentiment de pertinença és molt alt.

Pregunta:
Quines són les principals dificultats?

Resposta:
A nivell general, recursos. M'agradaria tenir una persona dedicada a comunicació.

A nivell de comunicació interna, hi ha molta confiança i molta comunicació informal. Això és positiu, però a vegades fa que la informació no arribi igual a tothom.

Per exemple, pot haver-hi informació que algunes persones tenen i altres no, perquè no s'ha trobat el moment de comunicar-ho formalment.

Pregunta:
Alguna eina que utilitzeu o trobeu útil?

Resposta:
Hem començat a utilitzar un programa (Factorial) per gestionar documentació i comunicació amb treballadores, i ens està ajudant molt.

També utilitzem Drive i WhatsApp, que ens funcionen bé pel que necessitem.

ANNEX V: Plantilles d'eines de comunicació

Amb l'objectiu de facilitar la implementació de les accions proposades al pla, aquest annex recull diverses plantilles de materials de comunicació interna. Concretament, s'hi inclou una plantilla de newsletter interna i una plantilla de manual de benvinguda, concebudes com a recursos orientatius per a organitzacions sense ànim de lucre amb equips reduïts. Les propostes tenen un caràcter flexible i adaptable, amb la voluntat de servir de referència per al desenvolupament d'eines pròpies ajustades a la realitat i les necessitats de cada organització, afavorint que cada entitat pugui personalitzar-les i fer-les seves d'acord amb la seva identitat.

Compartim

MES | CLAIM | LOGO

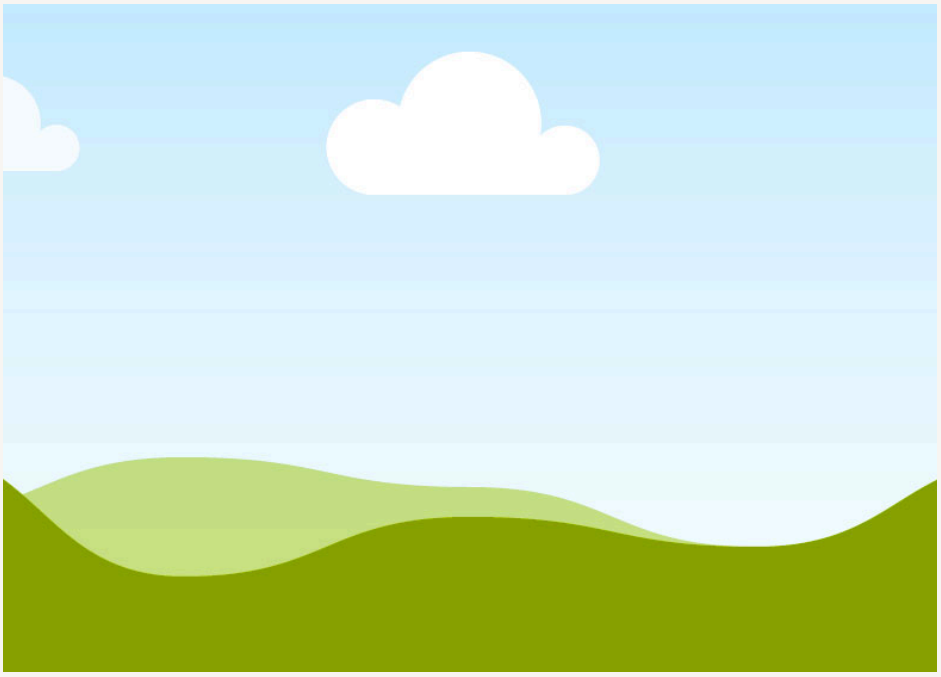
Com estem?

Resum del mes

TEXT

Principals acords i decisions

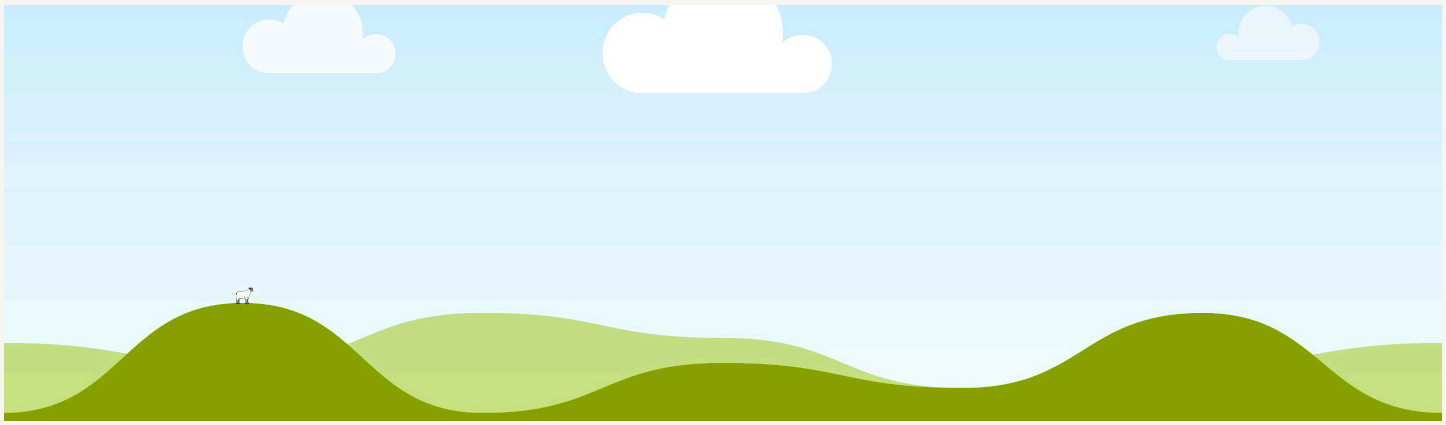
TEXT



Estat dels projectes

PROJECTE 1
PROJECTE 2
PROJECTE 3
PROJECTE 4

MES | CLAIM | LOGO



Dates i accions clau

Apunta't al calendari

GEN 25 **acció**

TEXT

FEB 10 **acció**

TEXT

FEB 12 **acció**

TEXT

Noves incorporacions

Donem la benvinguda

Persona

TEXT I FOTO

Porposta de text:

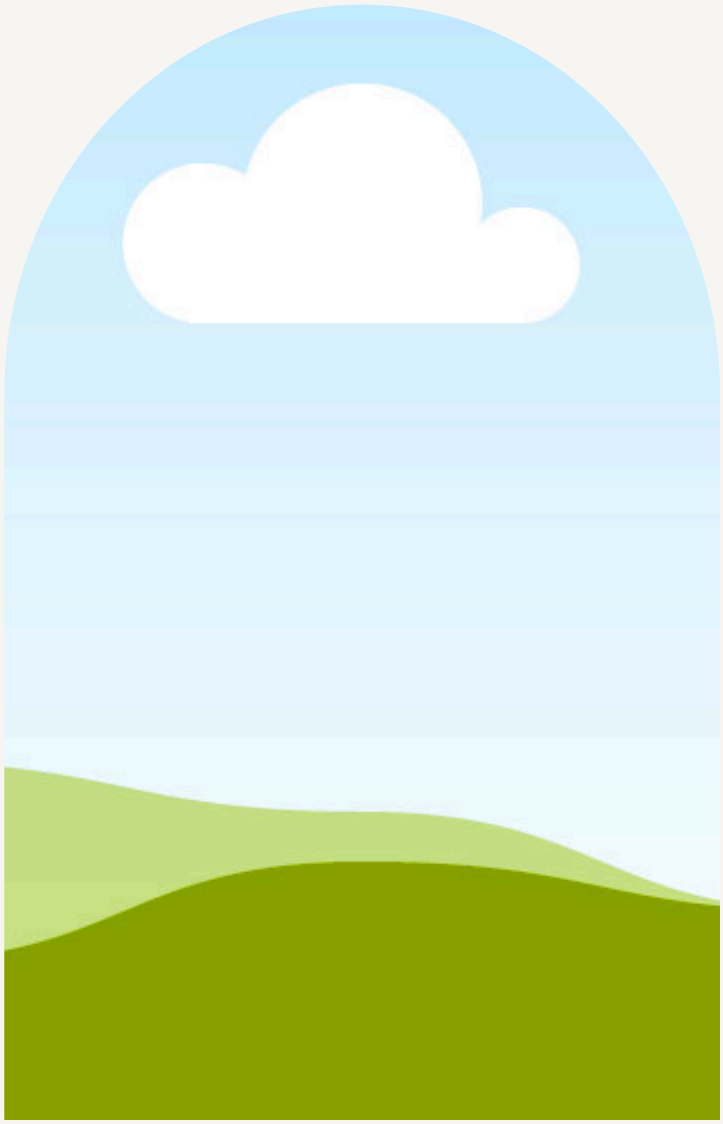
Presentació personal - lema de vida

Hobbie

Cançó preferida

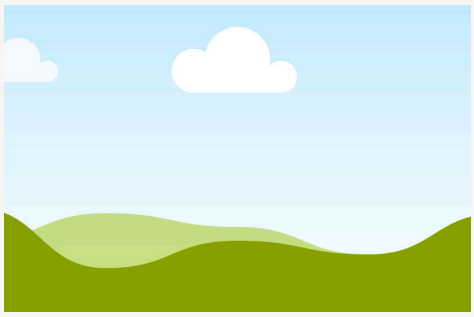
pla d'un dia perfecte

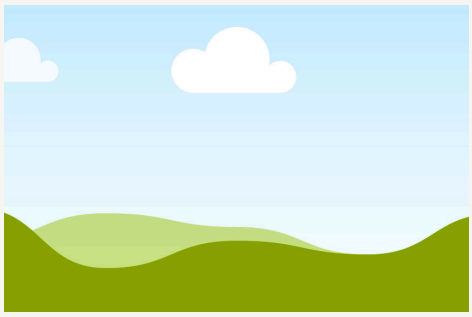
*Afegir l'apartat si hi ha incorporació

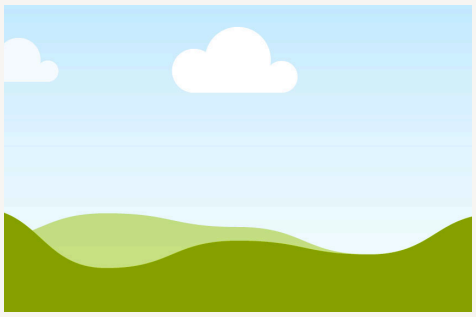


Espai d'equip

- Anècdotes
- Entrevistes
- Explicació d'un projecte
- Inahuguració d'un nou espai
- altres







Bústia d'idees i suggeriments

EL NOSTRE ADN

Treballem per la igualtat d'oportunitats amb

- **Reconeixement mutu**
- **Aprenentatge compartit**
- **Mirada crítica**

MES **CLAIM** **LOGO**

MANUAL DE BENVINGUDA

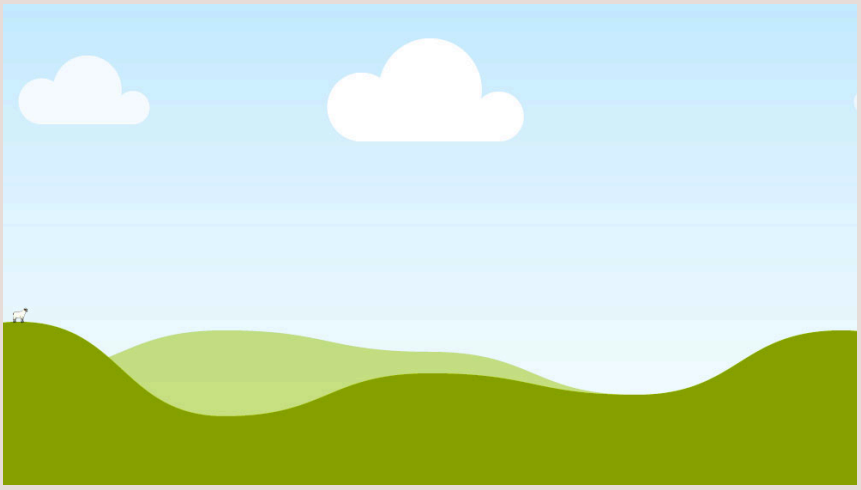
NOM DE L'ORGANITZACIÓ

ESLÒGAN



CLAIM

Aquest manual és per a tu



NOM PERSONA/ES A CÀRREC DE LA BENVINGUDA

Estimat i estimada,

Text de benvinguda de l'equip o del patronat o presidència

Í N D E X

1
CARACTERÍSTIQUES DE L'ORGANITZACIÓ

1.1. Missió, visió, valors ..... Pàg. 1
1.2. Organigrama i equip ..... Pàg. 2
1.3. Presentació dels projectes ..... Pàg. 3
1.4. Instal·lacions ..... Pàg 4
1.5. Pla Estratègic / Objectius ..... Pàg 5

2
PROCEDIMENTS INTERNS

2.1. Reunions i procediments ..... Pàg. 6
2.2. Canals de comunicació interna ..... Pàg. 7
2.3. Esdeveniments ..... Pàg. 8

3
PROCÉS DE BENVINGUDA

3.1. El teu primer dia ..... Pàg. 9
3.2. Desenvolupament professional ..... Pàg. 10
3.3. Altres ..... Pàg. 11

1.1 Missió, visió i valors

D'on venim?

TEXT

Qui som?

TEXT

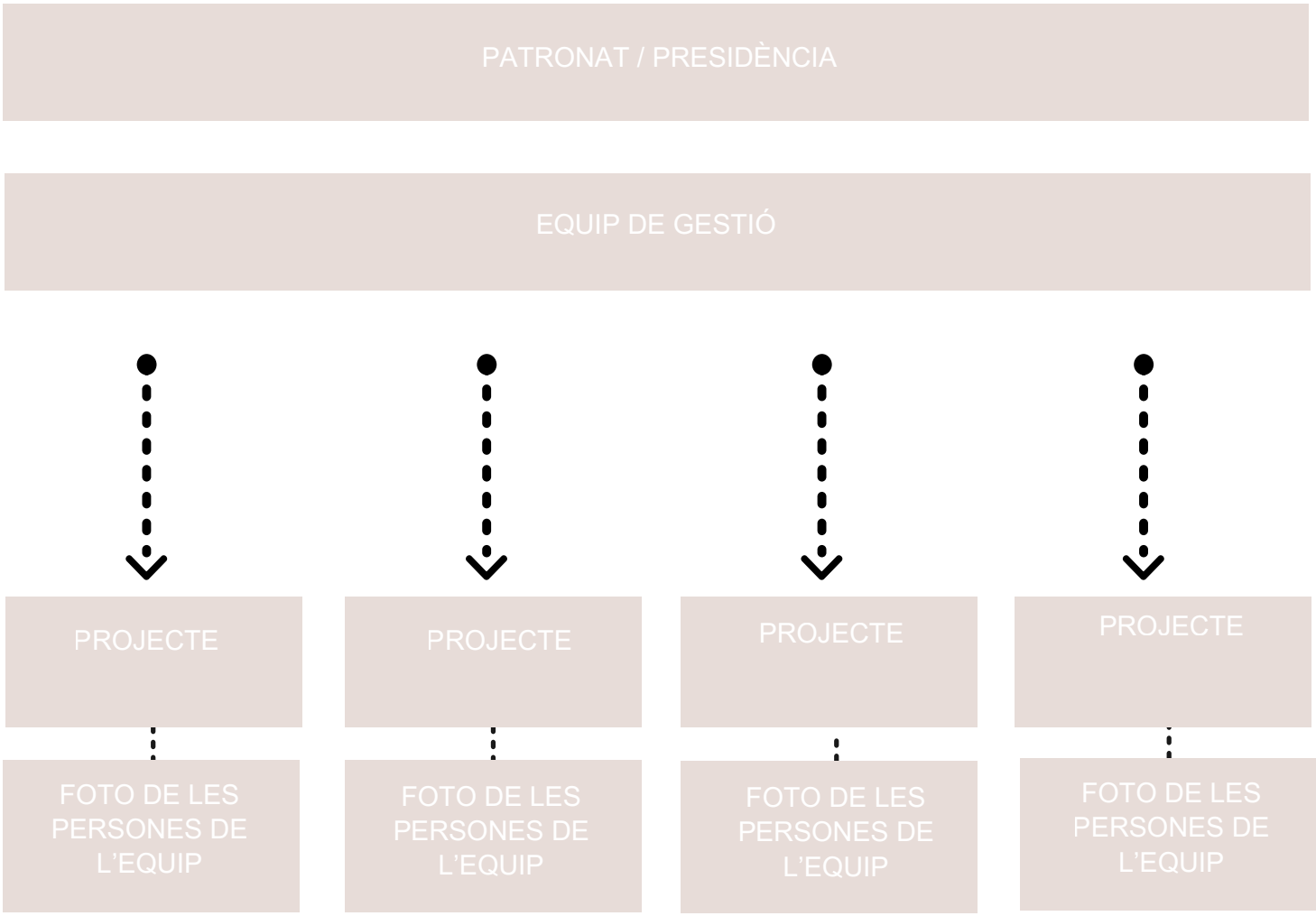
On volem arribar?

TEXT

Quins valors ens caracteritzen?

TEXT

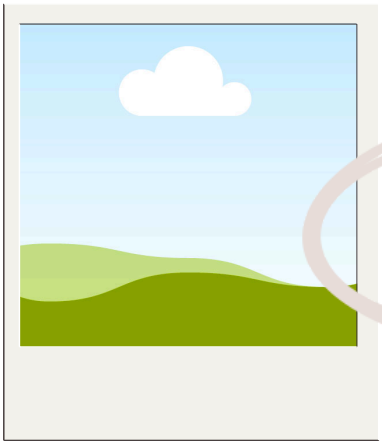
1.2 Organigrama



1.3 Presentació dels projectes

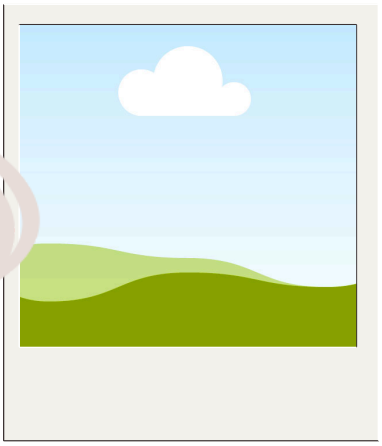
PROJECTE 1	TEXT
PROJECTE 2	TEXT
PROJECTE 3	TEXT
PROJECTE 4	TEXT

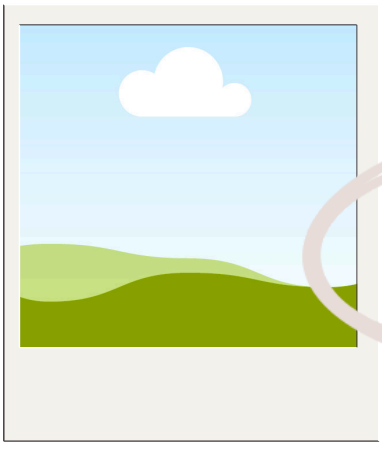
1.4 Instal·lacions i espais



TEXT

TEXT





TEXT

1.5 Objectius estratègics

1. Objectiu 1
2. Objectiu 2
3. Objectiu 3
4. Objectiu 4

2. Procediments interns

2.1. Reunions i procediments



Horari



Vacances

Procediment per sol·licitar vacances, dies lliures i altres qüestions relacionades.

Estructura de reunions

Reunió X TEXT	**Reunió X** TEXT	**Reunió X** TEXT
Reunió X TEXT	**Reunió X** TEXT	**Reunió X** TEXT
Reunió X TEXT	**Reunió X** TEXT	**Reunió X** TEXT

Dinàmica de reunions

2.2. Canals de comunicació interna

Presentació dels canals de comunicació


Mail → **TEXT**


Comissió de comunicació → **TEXT**


Bústia de suggeriments → **TEXT**

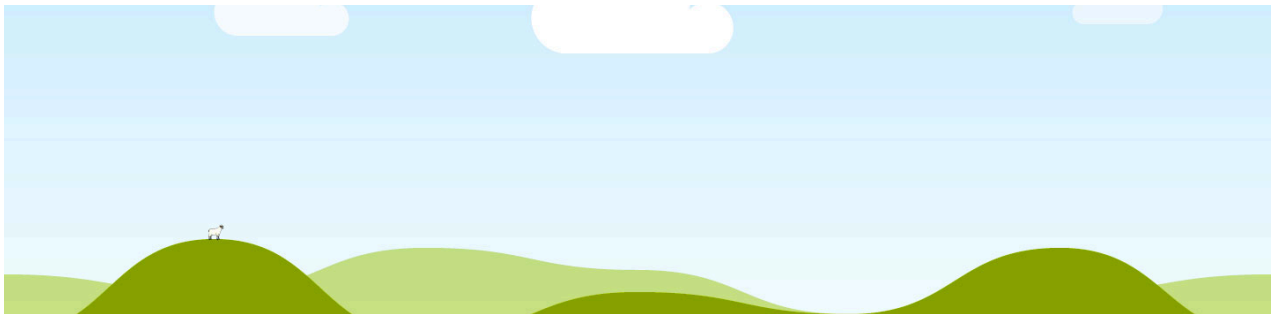

Mural de comunicació → **TEXT**


Newsletter mensual → **TEXT**

TEXT

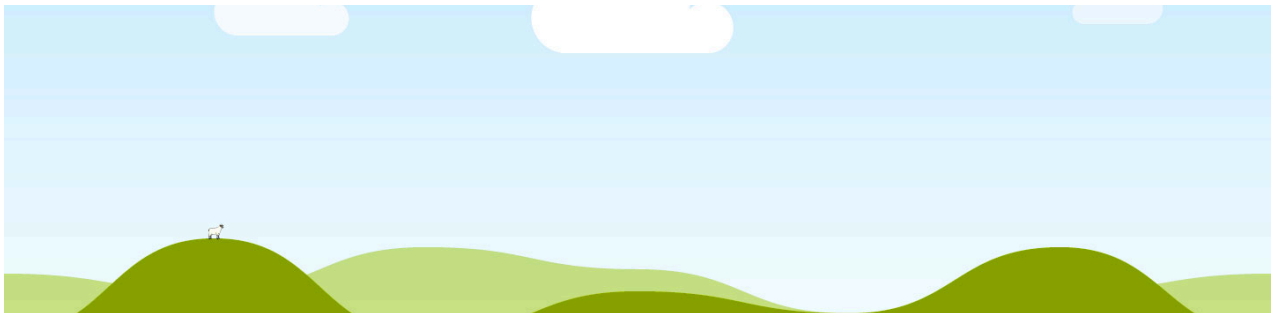
2.3. Esdeveniments

FESTA D'ESTIU



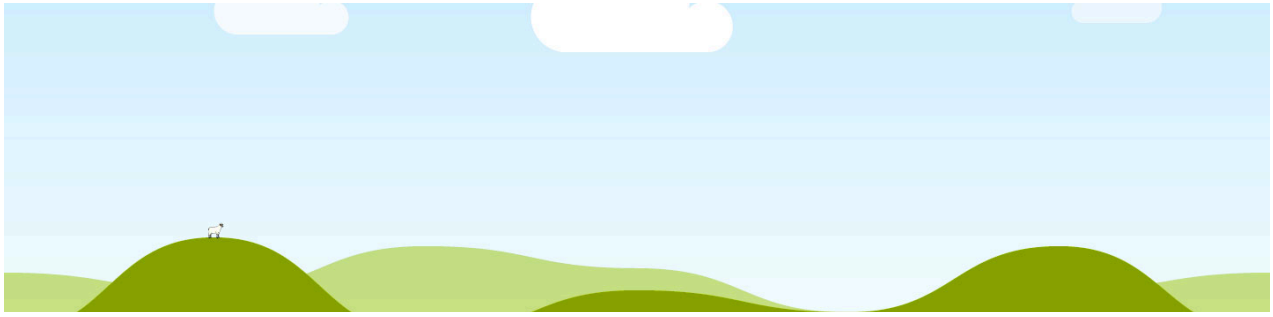
TEXT

ESDEVENIMENT X



TEXT

ESDEVENIMENT X



TEXT

Comissió d'esdeveniments:

3. Procés de benvinguda

3.1. El teu primer dia

TEXT

3.2. Desenvolupament professional



FORMACIÓ

EESPAI DE CURES





ALTRES

3.3 Preguntes freqüents

3.3. Altres

Que comenci el viatge!

