

La comunicació interna a les entitats

Comunicació



Centre de Recursos
per a les Associacions Juvenils
de Barcelona

Juny 2018

Fitxa temàtica 24

“La comunicació interna vincula a totes les persones que formen part de l’entitat. És una realitat, una eina i una necessitat alhora perquè és inevitable i imprescindible per crear diàleg, transmetre valors i potenciar les sinèrgies.”

Quan parlem de comunicació interna ens referim als processos comunicatius que es produeixen en els circuits interns de la nostra associació. Aquesta integra a totes les persones que formen part de l’entitat, amb l’objectiu d’aconseguir la seva implicació i confiança per reduir conflictes, posar solució a la desconexió de la realitat associativa, disminuir un possible clima de treball negatiu o trencar amb el desconeixement sobre el què és i el què passa a l’organització.

Considerem que la comunicació interna és una realitat, una eina i una necessitat alhora perquè és inevitable i imprescindible per crear sinèrgies entre les persones que participen de l’associació i és, al mateix temps, l’estratègia que configurem per aconseguir-ho. Ens ajuda a crear diàleg, transmetre valors i potenciar vincles.

1. Per què és important vetllar per una bona comunicació interna?

Treballar per millorar la comunicació interna de l’organització demostra certa voluntat i capacitat de cuidar les interrelacions i els fluxos d’informació i això pot fer augmentar el sentiment de pertinença.

La comunicació interna vetlla per reforçar la cohesió de la nostra comunitat associativa, incidint en la qualitat de la vida participativa de les persones que s’hi dediquen i en el creixement i solidesa del propi projecte.

2. A qui afecta la comunicació interna?

La comunicació interna interpel·la a totes les persones



que, d’una forma o altra, estan vinculades a l’organització de manera activa. Les destinatàries més recurrents són la base social, és a dir, les persones voluntàries i l’equip de professionals que hi participen. Però també cal tenir en compte a les persones associades i les pròpies usuàries o beneficiàries.

En aquest sentit, és important tenir clar a qui comunicarem, què i com ho farem per tal de fer partícips a tots els públics de les decisions de l’entitat i involucrar-los en la mesura que sigui pertinent/oportuna en cada cas.

Amb més detall, distingim els següents grups a qui pot afectar la comunicació interna:

- **Persones associades i voluntàries:** són els socis i sòcies de l’organització que compten amb el dret de ser informades sobre la gestió de l’entitat, l’ús dels recursos i les tasques que s’hi desenvolupen. Mantenir una comunicació fluida amb elles augmentarà la transparència i potenciarà el sentiment de comunitat.
- **Treballadores assalariades:** formen part de l’equip tècnic de l’associació. És un dels públics més directe amb qui ens comuniquem, perquè engloba els grups de treball o les comissions. Desenvolupar una comunicació interna fluida i positiva incrementarà la seva implicació i incidirà en el resultat de les nostres activitats. Amb aquest grup, hi predomina la comunicació més directa, tant en espais formals com no formals o a partir de correus electrònics.
- **Persones usuàries:** són les beneficiàries de l’activitat que fem. És important que coneguin la nostra tasca per saber si els afecta o no directament, per augmentar l’impacte de

les nostres accions i per apropar-nos a elles en el cas que hi vulguin participar.

3. Com es dona la comunicació interna?

L'ús que fem de la comunicació no és sempre el mateix. **A la nostra entitat, es poden donar tres tipus diferents de comunicació interna** en funció de la direcció dels nostres missatges. Analitzar quin és el que més predomina a la nostra associació ens oferirà informació sobre aquells aspectes que hem de treballar o potenciar i permetrà detectar si predomina la verticalitat en els diàlegs, si s'utilitzen pocs canals comunicatius formals o si la comunicació no és prou bidireccional. Tot i així, hem de tenir clar que els circuits interns són diversos i plurals i que és natural i habitual que a la nostra entitat no es doni només un tipus de comunicació.

En distingim els següents:

- **Comunicació ascendent:** Flueix de manera vertical, per part de les persones participants cap a un càrrec superior de la nostra organització o col·lectiu. S'acostuma a utilitzar per a informar del procés o estat d'una tasca, per a suggerir qualsevol qüestió sobre la feina o per comunicar com ens sentim en el nostre ambient de treball. Quan aquesta és freqüent, potencia un clima de sinceritat, d'acceptació de la crítica, de confiança i de participació.
- **Comunicació descendent:** Es produeix per part de les persones tècniques a les persones participants, associades o amb un càrrec laboral inferior. És utilitzada, per exemple, per a comunicar instruccions sobre les tasques, informar sobre les polítiques o procediments de l'entitat o convocar reunions formals o informals. És adequat utilitzar un to conciliador i seleccionar bé la informació que comuniquem per no saturar a les persones destinatàries i no augmentar la verticalitat de la comunicació interna.
- **Comunicació lateral o horitzontal:** Es produeix entre persones treballadores de l'entitat, entre les persones voluntàries o entre les direccions. És a dir, té lloc entre persones que comparteixen el mateix nivell de càrrec laboral. Es caracteritza per utilitzar eines i espais més informals i directes, com la comunicació verbal, els correus electrònics o les reunions grupals.
- **Comunicació diagonal:** es produeix entre públics o nivells de responsabilitat diferents, de manera bidireccional i fluida. Aquest tipus de comunicació potencia l'afluència i la participació de tota la comunitat i redueix distàncies.

4. Amb quines barreres ens trobem?

La comunicació interna es pot veure afectada per limitacions que relacionades amb l'àmbit físic (per exemple, per un

mal funcionament dels canals amb què comptem), l'àmbit sociològic (per la manca de cohesió o de identificació amb el grup), l'àmbit lingüístic (per les diferències entre els codis o els signes de comunicació) o a l'àmbit psicològic (un malestar personal per part d'algunes de les persones participants).

Més concretament, **alguns dels factors que afecten negativament la comunicació** i el grau de participació interna a la nostra entitat poden ser:

- **Manca de temps** per part de les direccions o persones assalariades a l'hora de planificar espais de participació.
- **Excessiva rotació** de les persones associades i voluntàries que dificulta la permanència, la fidelització i el coneixement profund de l'organització. I alhora inexistència d'un protocol d'incorporació a l'entitat. Aquest podria beneficiar la integració de les persones novingudes.
- **Poc coneixement dels canals de comunicació** interns i de participació, així com de noves eines per gestionar les necessitats que apareixen.
- **Dificultats territorials** en la relació entre les diferents seus que formen part d'una mateixa associació o pel que fa a la dificultat de mobilitat entre les persones que hi participen.
- **Gran volum de persones** que formen part de l'entitat.
- Mala elecció i **incorrecta gestió de les eines comunicatives**.
- **Manca d'un grup o persona específica** que s'encarregui de liderar la tasca comunicativa.
- Considerar la comunicació **com un terreny secundari**.
- **Comunicar de manera massiva** i igual per a tothom.
- **No oferir espais informals** que fomentin la cohesió i la confiança en el grup.
- **No potenciar la comunicació bidireccional** entre els diferents públics.
- Construir plans de comunicació que **mai es porten a terme**.
- **Excés d'informació:** saturació dels canals comunicatius.
- **Visions diverses i incoherents** sobre la filosofia o la missió del propi projecte o l'entitat.
- ...

5. Algunes propostes per posar-hi remei!

Per trencar amb aquesta realitat, podem considerar una sèrie de qüestions que ens poden garantir un millor rendiment comunicatiu.

Des de l'entitat, sempre hem d'**apostar per la transparència** i la claredat en els missatges, per l'escolta activa i la comunicació sensible i atenta. Cal estar obertes al diàleg i a l'assertivitat i recollir les demandes i les necessitats que en sorgeixen.

És important tendir a **elaborar missatges en clau positiva**

per valorar la feina i la participació de les persones integrants, amb l'objectiu de reforçar la seva actitud.

Cal **buscar moments formals i informals** per compartir espais i formacions de participació interna amb la finalitat d'augmentar el nivell de coneixements de l'entitat, crear un bon clima i repercutir en la cohesió i la confiança cap al grup.

Es recomana **informar de tots els processos que experimenta l'associació**. Els projectes, els plans de treball i la presa de decisions formen part del treball col·laboratiu! Per tal de tenir en compte totes les veus de l'entitat, és adient que es creï una comissió de comunicació. És imprescindible que l'estratègia comunicativa recaigui en un grup específic que estigui conformat per persones de diferents nivells o àmbits i que vetllin pel lideratge de la comunicació interna.

En la mesura del possible, hem de **potenciar l'estratègia del contacte personal**: comunicar a través de la proximitat i el cara a cara, transmetre de manera personal la comunicació perquè el missatge no es distorsioni i es millorin les relacions interpersonals.

6. Eines i recursos que ens ajudaran a millorar la comunicació interna

- **Revista interna o butlletí electrònic**: ens permet publicar periòdicament les novetats de l'entitat i mantenir al dia a les persones actives. Es fa arribar a les treballadores, sòcies i voluntàries de l'associació perquè estiguin al cas dels canvis interns. Podem crear diferents llistes per no enviar la mateixa informació a tothom.

- **Manual de les treballadores**: defineix la filosofia de l'associació. Explica qui som, què fem, quins són els nostres valors o la missió de l'entitat. Incorpora també drets i deures. Permet fer una bona acollida a les persones novingudes.

- **Protocol de comunicació interna**: detalla l'existència dels canals de comunicació interns existents i l'ús específic que se'n fa des de l'organització.

- **Bústia de suggeriments**: permet a les persones sòcies, treballadores i voluntàries proposar idees i comunicar queixes o malestar a les direccions. Pot ubicar-se de manera física al local o la seu de l'associació o utilitzar eines digitals.

- **Taulell d'anuncis físic o virtual**: en aquest recurs es poden penjar totes aquelles novetats d'interès per a les persones que conformen l'entitat. Per exemple, penjant ofertes de

feina o de noves accions voluntàries o penjant missatges de reforç positiu per al grup o imatges d'experiències formals i informals.

- **Enquestes de satisfacció**: és un recurs similar a la bústia de suggeriments. Es tracta d'una eina útil per escoltar les opinions de processos o activitats concretes o per valorar el clima de l'organització.

- **Cercles de qualitat**: grup de persones voluntàries que es reuneixen per xerrar i opinar sobre el funcionament de l'associació. Tracten de cercar solucions als problemes que van detectant.

- **Cartes personalitzades**: en format clàssic, indiquen esdeveniments de la vida de l'entitat. Per exemple, una felicitació per un premi, un comiat personalitzat, una reflexió sobre el futur de l'associació. Per correu electrònic, és més àgil, sostenible i econòmic.

- **Videoconferències**: és una eina idònia per establir comunicacions entre persones que es troben allunyades geogràficament. La inversió és mínima i l'efectivitat, positiva.

- **Cartelleria i calendaris**: permet recordar visualment esdeveniments que s'organitzen des de l'entitat, tant a nivell formal com informal. Els podem compartir tant en l'espai físic de l'associació com a través dels canals digitals.

- **Intranet**: canal de comunicació digital i intern on s'afegeixen novetats, calendaris de tasques, futures activitats, materials i documents informatius.

- **Esdeveniments informals**: fer un dinar, una sortida, un esmorzar o una trobada és positiu per treballar la gestió de les relacions interpersonals. Les trobades informals relaxen l'ambient, cohesionen i ajuden a crear sentiment de pertinença i confiança.

No cal oblidar, però, que **les trobades regulars i formals de l'entitat, com és el cas de les reunions o les assemblees generals ordinàries i extraordinàries**, també són espais propers i mecanismes de comunicació directe per comunicar i debatre sobre les novetats de l'organització.

Recordeu que si us heu quedat amb més dubtes, podeu demanar la vostra assessoria de comunicació, personalitzada i gratuïta, a través del correu **comunicacio@crajbcn.cat!**