

El rol dels públics interns a les entitats del tercer sector

Un cas pràctic: Fundació ACE

UOC

Marc López Chavarria

TIPOLOGIA DE TFM: Modalitat C (projecte pràctico-professionalizador)

TUTOR ACADÈMIC QUE ASSUMEIX LA DIRECCIO DEL TFM:
Xavier Carmaniu Mainadé

POBLACIÓ I DATA: Barcelona, 15 de gener de 2019

Universitat Oberta
de Catalunya



Índex general

RESUM	pàg. 5
ABSTRACT	pàg. 6
CAPÍTOL 1 – INTRODUCCIÓ AL TREBALL	pàg. 7
1.1. Exposició del tema.....	pàg. 7
1.2. Justificació de la proposta.....	pàg. 8
1.3. Estructura del treball.....	pàg. 9
1.4. Objectius: principal i específics.....	pàg. 9
CAPÍTOL 2 – FONAMENTS EN COMUNICACIÓ INTERNA	pàg. 10
2.1 Què és la comunicació interna?.....	pàg. 10
2.2 Tipus de comunicació interna.....	pàg. 12
2.3 El públic intern d'una empresa.....	pàg. 12
CAPÍTOL 3 – LA PLANIFICACIÓ INTERNA	pàg. 13
3.1 Anàlisi de comunicació interna.....	pàg. 13
3.2 Pla de comunicació.....	pàg. 14
3.3 Eines de comunicació interna.....	pàg. 15
3.4 Canals interns.....	pàg. 17
3.4.1 Fluxos formals i informals.....	pàg. 17
3.4.2 El rol del líder.....	pàg. 18
3.4.3 Òptica del treballador.....	pàg. 18
3.4.4 Cicle d'activitat.....	pàg. 19
3.4.5 Interferències de la comunicació interna.....	pàg. 19

CAPÍTOL 4 – INVESTIGACIÓ DE LA SITUACIÓ	pàg. 21
4.1 Objectius de la recerca.....	pàg. 21
4.2 Metodologia.....	pàg. 21
4.3 Tècniques d'estudi.....	pàg. 22
CAPÍTOL 5 – DIAGNOSI FUNDACIÓ ACE	pàg. 23
5.1 Missió, visió i valors.....	pàg. 23
5.2 Objectius de comunicació.....	pàg. 23
5.3 DAFO.....	pàg. 24
5.4 Mapa de públics.....	pàg. 24
5.5 Resultats obtinguts.....	pàg. 26
CAPÍTOL 6 – ACCIONS DE COMUNICACIÓ	pàg. 30
6.1 Objectius de comunicació interna.....	pàg. 30
6.2 Estratègia.....	pàg. 30
6.3 Missatges.....	pàg. 30
6.4 Tàctiques.....	pàg. 31
6.5 Accions.....	pàg. 32
6.6 Canals, suport i mitjans.....	pàg. 35
6.7 Cronograma i pressupost.....	pàg. 36
CAPÍTOL 7 – RESULTATS I CONCLUSIONS	pàg. 39
7.1 Avaluació.....	pàg. 39
7.2 Conclusions.....	pàg. 39
BIBLIOGRAFIA	pàg. 41
ANNEXOS	pàg. 43
Mostra de newsletter intern.....	pàg. 43
Entrevista dircom.....	pàg. 44
Model d'enquesta per treballadors.....	pàg. 48

Índex de figures

Figura 1: Etapes del pla estratègic.....	pàg. 19
Figura 2: Anàlisi DAFO de Fundació ACE.....	pàg. 24
Figura 3: Mapa de públics per departament de Fundació ACE.....	pàg. 25
Figura 4: Mapa de públics de la direcció de Fundació ACE.....	pàg. 25
Figura 5: Gràfic circular de l'edat d'enquestats.....	pàg. 26
Figura 6: Gràfic de barres del nivell comunicació.....	pàg. 26
Figura 7: Gràfic circular de l'ús de Yammer.....	pàg. 27
Figura 8: Gràfic de barres de les implementacions en comunicació interna.....	pàg. 27
Figura 9: Gràfic de barres d'informació necessària.....	pàg. 28
Figura 10: Gràfic de barres de la missió empresarial.....	pàg. 28
Figura 11: Gràfic de barres de satisfacció amb equip.....	pàg. 29
Figura 12: Gràfic de barres sobre l'escolta dels superior.....	pàg. 29
Figura 13: Gràfic de barres dels reptes d'equip.....	pàg. 29
Figura 14. Taula de tàctiques de l'objectiu 1.....	pàg. 31
Figura 15. Taula de tàctiques de l'objectiu 2.....	pàg. 31
Figura 16. Taula de tàctiques de l'objectiu 3.....	pàg. 31
Figura 17. Taula de tàctiques de l'objectiu 4.....	pàg. 31
Figura 18. Taula de tàctiques de l'objectiu 5.....	pàg. 32
Figura 19. Taula de tàctiques de l'objectiu 6.....	pàg. 32
Figura 20: Cronograma de Comunicació Interna.....	pàg. 37
Figura 21: Pressupost anual del Pla de Comunicació Interna.....	pàg. 38
Figura 22. Proposta de <i>Newsletter</i>	pàg. 43

Resum

Aquest treball presenta un pla de comunicació interna per a Fundació ACE. És una entitat del tercer sector, que lluita per combatre la malaltia de l'Alzheimer. El projecte suposa la primera definició estratègica de comunicació interna per una entitat amb 25 anys d'història, en què suma més de 80 treballadors repartits en tres edificis de la ciutat de Barcelona.

En l'actual panorama, la comunicació corporativa interna està començant a ser part de les estratègies de comunicació de mitjanes i grans empreses, que s'adonen de la importància de dedicar esforços a mantenir un públic intern informat i en sincronia amb els objectius de l'organització. Fundació ACE va crear el primer departament de comunicació fa cinc anys, donada la necessitat de tenir un equip de comunicació professionalitzat a l'entitat.

La investigació exemplifica un model dissenyat per reforçar les necessitats corporatives de la marca Fundació ACE, que estableixi les guien necessàries per esdevenir un model de referència en el camp de la comunicació interna. Es planteja una dinàmica d'accions a mida per connectar l'ens comunicatiu amb el públic intern. L'estudi emfatitza en la necessitat d'informació dels treballadors i analitza el clima laboral per valorar l'impacte en la motivació de l'equip.

Pel que fa a la metodologia pràctica, es porta a terme una auditoria de comunicació interna mitjançant l'anàlisi dels documents corporatius, que registren les dades i l'impacte de l'organització. Seguidament, es recull informació del públic intern mitjançant el mecanisme d'enquesta. Consegüentment, es fixa una reunió amb la directora de comunicació de Fundació ACE per discernir les necessitats prioritàries en termes de comunicació interna. La present anàlisi de l'estat de la comunicació interna de Fundació ACE és un document revelador del *modus operandi* amb les debilitats i fortaleces de l'organització en termes de comunicació i el seu públic intern. La situació analitzada es justifica amb les respostes dels treballadors per tal de traçar les tàctiques d'un nou sistema operatiu del departament de comunicació amb els empleats. El pla de comunicació intern obre noves possibilitats comunicatives, alhora que es nodreix amb els canals existents per tal de generar un flux comunicatiu, que fomenti el reconeixent de les persones que formen part de Fundació ACE.

Paraules clau

comunicació interna; fundació; treballador; entitat; públic intern; pla de comunicació.

Abstract

This academic work presents a communications plan for Fundació ACE. This is a non-profit entity that fights against Alzheimer's disease. The project sets for the very first defined internal communications strategy for an entity with 25 years of history, formed by more than 80 workers spread across three buildings in the city of Barcelona.

Nowadays, internal corporative communications are becoming part of the communication strategy of medium and large businesses that realize the importance of making an effort in maintaining a well-inform internal audience that is synchronized with the objectives of the organization. Fundació ACE created its first communications department five years ago, realizing to the need to have a professional team in the field.

This investigation exemplifies a model to enforce the corporative requirements of Fundació ACE, that establishes the necessary steps to compose a referential model in internal communications. It designs a bundle of tactics to connect the entity with the workers. The study situates the business importance of the information needs of the internal public. It also analyzes the work climate to rate impact in team motivation.

Related to practical methodology, an internal auditory has been performed by analyzing the corporate documents that register the data and impact of the entity. Afterwards, the information of the intern public was collected by using a survey mechanism. Consequently, a meeting with the Chief Communications Officer was arranged in order to discern the communications priorities.

This analysis of the status of internal communications at Fundació ACE is a revealing study of the modus operandi with all the weaknesses and strengths of the communication and internal public of the entity. The analyzed position is justified by the answers of the workers to generate a new way of operations in the communications department. The communications plan opens brand new communicative possibilities while also being fortified by existing channels to generate a communication flow that improves the status of the employees.

Keywords

internal communications; foundation; workers; entity; internal public; communications plan.

Capítol 1 – Introducció al treball

1.1 Exposició del tema

El present Treball de Final de Màster és un projecte pràctico-professionalitzador, que aplica els coneixements i temàtiques apreses al llarg del màster en Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments de la Universitat Oberta de Catalunya. Concretament, la investigació se centra a desenvolupar els elements de la comunicació corporativa, que pertanyen a la comunicació interna d'una empresa. Es tracta d'un projecte de comunicació interna ideat per Fundació ACE.

Aquesta institució va néixer al districte de Les Corts de Barcelona l'any 1995 amb l'objectiu d'oferir tractament a malalts d'Alzheimer i altres demències. Un any més tard va obrir la primera Unitat de Diagnòstic d'Espanya especialitzada en demències. L'entitat va continuar creixent el 2006 amb la inauguració de l'Hospital de Dia per al tractament dels malalts. El 2012 va crear el laboratori de genètica i neuroimatge. Seguidament, el 2013 es van inaugurar les instal·lacions del Barcelona Alzheimer & Research Center. D'aquesta manera, Fundació ACE desenvolupa els seus serveis en tres edificis situats a la ciutat de Barcelona, que recullen les set àrees d'actuació: Unitat de Diagnòstic, Unitat d'Assajos Clínics, Hospital de Dia de Tractament Farmacològic, Centre de Dia i Taller de Memòria, Hospital de Dia, Unitat de Recerca i Serveis generals, Administració i Direcció.

Tot i aquesta complexa estructura interna, aquesta entitat no compta amb un pla estratègic d'accions per tractar la comunicació interna, fet que provoca problemes tals com que molts dels treballadors no es coneixen. Des dels inicis, el 'Core Business' de Fundació ACE ha estat el tractament de malalts d'Alzheimer i demències. A partir del 2015, la direcció de l'entitat va detectar la necessitat d'apostar en comunicació, incorporant un departament propi per treballar les xarxes socials i el tracte amb els mitjans de comunicació.

La motivació específica per desenvolupar un pla de comunicació amb aquesta entitat del tercer sector radica en profunditzar en la comunicació interna per establir accions de millora en l'organització, centrades en l'increment de cohesió i la creació de llaços entre el públic intern de Fundació ACE.

1.2 Justificació de la proposta

Els patrons per seleccionar aquesta entitat per tal de desenvolupar un pla de comunicació interna atenen a les següents raons:

- **Manca un pla específic per tractar la comunicació interna**

El departament de comunicació de Fundació ACE és petit i no té el temps ni recursos necessaris per establir un pla de comunicació específic en comunicació interna. Per aquest motiu, el meu Treball de Final de Màster defineix les guies per institucions amb necessitat de treballar els públics de la comunicació interna. En addició, aquest estudi s'exemplifica amb el cas pràctic d'una entitat sense ànims de lucre del tercer sector, degut que pretén ser un model per institucions amb recursos econòmics limitats, que no disposen d'eines per establir un pla de comunicació interna en les seves organitzacions.

- **Les particularitats d'estructura interna**

Amb aquest treball, es profunditza en l'estructura de públics interns d'una de les entitats més punteres del tercer sector en tractament, diagnòstic i investigació d'Alzheimer de Catalunya. Fundació ACE disposa de diverses instal·lacions per desenvolupar la seva activitat. Els seus edificis es troben repartits per la ciutat de Barcelona, causant dificultat de relació en els públics interns de l'entitat. Per aquesta raó, gran part dels seus treballadors no es coneixen entre ells, causant dificultat en el treball i en les sinèrgies de l'equip.

- **Coneixement i accessibilitat a la informació**

Personalment, vaig formar part de l'equip de Fundació ACE com a periodista al Departament de Comunicació. Durant la meva estada, vaig poder conèixer de primera mà l'estructura i funcionament de l'entitat. Especialment, haver format part del Departament de Comunicació, em permet tenir un esquema de les accions en comunicació, així com de les febleses i punts de millora. Amb aquests coneixements i l'aprenentatge al llarg dels meus estudis del Màster en Comunicació Corporativa, Esdeveniments i Protocol considero que puc aportar un estudi de valor centrat en la comunicació interna de Fundació ACE. D'altra banda, la directora de comunicació de l'entitat, Isabel Rodríguez, s'ha compromès a proporcionar-me la informació i documents necessaris per desenvolupar aquest treball.

1.3 Estructura del treball

El present Treball de Final de Màster està dividit en sis capítols, que constitueixen la investigació teòrica i l'estudi de cas, que permeten l'extracció de la conclusió final.

- **Capítol 1:** presentació de la temàtica i els objectius de la investigació
- **Capítol 2:** coneixements i conceptes essencials de la comunicació interna
- **Capítol 3:** aplicació d'accions, eines i canals del públic intern
- **Capítol 4:** defineix la metodologia d'estudi per arribar als resultats de la recerca
- **Capítol 5:** anàlisi de cas, aplicat a la situació comunicativa de Fundació ACE
- **Capítol 6:** definició de l'estratègia d'accions de comunicació interna de l'exemple
- **Capítol 7:** valoració dels resultats i elaboració de les conclusions de la investigació

1.4 Objectius: principal i específics

- **Objectiu principal**

L'objectiu principal d'aquest TFM és planificar el disseny d'un conjunt d'accions de comunicació interna, que s'adaptin a les particularitats que necessita Fundació ACE.

- **Objectius específics**
 - Confeccionar un marc teòric específicament centrat en comunicació interna. Aplicar els coneixements del Màster amb recursos bibliogràfics d'experts
 - Desenvolupar el mapa de públics interns de Fundació ACE
 - Auditar una entitat en l'àmbit de la comunicació interna per identificar les carències comunicatives
 - Elaborar un model d'accions de comunicació interna de referència, alineat amb la cultura corporativa de Fundació ACE
 - Estudiar la comunicació corporativa de Fundació ACE i el seu públic intern

Capítol 2 – Fonaments de la comunicació interna

2.1 Què és la comunicació interna?

La comunicació interna és una eina de gestió de la comunicació corporativa, que s'utilitza amb la finalitat de transmetre informació al públic intern d'una empresa. Alejandra Brandolini (2009:25) expressa que aquesta tipologia de comunicació s'empra amb l'objectiu de “generar motivació pels recursos humans, fer que el personal s'organitzi i enfoqui el seu treball d'acord amb els objectius ètics i productius de la companyia”. En conseqüència de l'aplicació de tècniques de comunicació interna, Brandolini explica que “apropen els vincles entre els diferents sectors i nivells de comandament (...), s'ofereix un bon clima de treball i es respon a les expectatives i inquietuds”. Segons Alejandra Brandolini (2009:25-26), la comunicació interna promou:

- **Crear implicació del personal:** genera compromís entre treballadors per aconseguir el compliment dels objectius empresarials, impulsant el treball en equip.
- **Harmonitzar accions de la companyia:** evitar l'oposició en l'actuació quotidiana mitjançant el foment del diàleg i la comunicació entre les diferents àrees i nivells de comandament
- **Propiciar un canvi d'actituds:** amb la difusió de les directrius empresarials es treballa l'actitud positiva, que pot afectar a la presa de decisions del treballador i del grup d'empleats. Es treballa un enfocament orientat a la millora dels nivells de producció.

En aquest context, les comunicacions internes han de regir-se per les línies estratègiques que defineixen l'empresa, tenint en compte l'estil de comunicació corporativa. De manera que es treballa d'acord amb la identitat de la cultura empresarial. Així, es confereix sentit a la figura dels empleats i se suma coherència a les accions que es desenvolupen a l'entitat.

2.2 Tipus de comunicació interna

A escala interna, la informació es transmet mitjançant els fluxos de comunicació, que circulen a través dels diversos nivells de l'organització. Segons Crespo (2015: 19), distingim dues tipologies, atesos als canals de la comunicació interna:

- **Comunicació formal**

És un tipus de comunicació que es distribueix seguint la xarxa de comunicació formal, d'acord amb la jerarquia organitzativa de l'empresa. El reflex més evident per representar el camí que traça aquesta comunicació es manifesta en l'organigrama. D'acord amb Crespo, (2015: 20) en funció del sentit, treballem tres tipologies de comunicació formal:

- Comunicació vertical

“La comunicació vertical es dona en les estructures jeràrquiques de dalt a baix o viceversa” (Crespo, 2015: 21). D'aquesta manera, es genera una comunicació vertical descendent, que parteix des d'un superior cap als subordinats. Tenint en compte a Crespo, la comunicació descendent “té com a objectiu primordial transmetre als nivells inferiors de l'organització instruccions, dades, ordres, suggereixes i informacions que afecten la seva tasca”. D'altra banda, si el flux d'informació comunicativa creix per informar als superiors, tenim una comunicació vertical ascendent, que resulta de gran utilitat per acollir millores o solucionar els problemes dels empleats dintre de l'empresa (Crespo, 2015: 22).

- Comunicació horitzontal

La comunicació horitzontal (García: 1998: 72) és la que es dona dintre d'una franja en un mateix nivell entre diverses àrees de treball. Fa referència a l'organització quant a complexitat, varietat, diversitat de funcions i especialització de tasques.

- Comunicació transversal

“És el tipus de comunicació que possibilita l'exercici de l'autoritat funcional o tècnica dintre de l'organització i es dona a través d'accions d'assessorament i suport” (Crespo, 2015: 24). Per aquesta raó, es desenvolupa entre diverses àrees i nivells simultàniament.

- **Comunicació informal**

La comunicació informal compleix les necessitats socials dels membres de l'empresa. En aquest punt, Crespo (2015, 24) la descriu com “aquella que no utilitza els canals oficials, com poden ser les converses informals de l'ambient de treball. Sorgeixen espontàniament (...) per afinitat o necessitat personal”. Com a principal avantatge, és considerada la

comunicació amb major rapidesa de difusió per l'estructura de l'empresa. A efectes negatius, en aquest nivell és on s'originen els rumors, que poden anar en contra l'empresa o dels seus treballadors.

2.3 El públic intern d'una empresa

Al si de cada empresa, el principal grup d'interès intern el constitueixen els empleats. En la plantilla ressalta la importància dels alts directius, que resulten vitals per portar a terme la gestió del talent dintre de cada àrea de l'entitat. Berceruelo (2014: 42) argumenta que els directius d'una empresa han "d'identificar els *stakeholders* amb qui ha de relacionar-se, conèixer i mesurar el nivell de compromís". Quant als càrrecs intermedis, Brandolini (2009: 29) determina que la comunicació interna resulta clau per fomentar "les responsabilitats, procediments puntuals, estimular el desenvolupament i aprenentatge de l'equip, afavorir la transversalitat i l'avaluació dels resultats" Amb aquest afany, es pot dinamitzar la comunicació i el grau de lleialtat amb els grups d'interès.

Des de la perspectiva de l'organització, Berceruelo comenta que la interacció amb els *stakeholders* engloba des de la difusió de codis de conducta fins a la gestió de sistemes d'interacció amb els diversos col·lectius. Per aplicar-ho, Berceruelo (2014: 43) estableix:

- Conèixer, entendre, complir i fer complir les normes i el codi d'ètica
- Complir la normativa, les polítiques i procediments que l'empresa dicti als empleats pel desenvolupament de les seves tasques
- Brindar un tracte just al personal de tots els nivells
- Conduir amb honestedat i integritat totes les negociacions amb clients, proveïdors, autoritats i, en general, amb terceres persones que, per diverses circumstàncies impròpies, encara en aparença, ja que poden afectar el prestigi de l'empresa
- Protegir la informació confidencial que pertany a l'empresa
- Assegurar que totes les transaccions siguin gestionades amb honestedat i es realitzin d'acord amb els procediments vigents en l'empresa
- No fer ús d'informació o actius de l'empresa pel benefici personal ni de tercers
- Evitar pràctiques que generin conflictes d'interès, tant actuals com potencials

En aquest sentit, les conductes dels empleats participen en la creació de la imatge que reflecteix l'empresa. El públic intern és qui projecta el primer esbós directe als públics d'interès. Per això, la direcció en comunicació d'una entitat ha de treballar internament i externament. Així, es guanya en coherència i s'alineen els grups interns de l'organització.

Capítol 3 – La planificació interna

3.1 Anàlisi de comunicació interna

L'anàlisi de la situació de l'empresa és un pas previ a la redacció del pla de comunicació, que examina l'entitat per conèixer amb major precisió les necessitats existents. D'acord amb l'auditoria de comunicació, Berceruerlo (2014: 97) esmenta que “detectar quina és la imatge que l'empresa creu que té, quina és la que vol tenir i quina és la que realment projecta cap al col·lectiu intern o extern estudiat”. Amb aquest objectiu, l'entitat pot conèixer la veritable situació en què es troba l'organització i calcular l'eficàcia de la comunicació interna.

Aquesta resulta una tasca analítica que recorre a les dades sobre el funcionament de la corporació i s'apropa als col·lectius que constitueixen l'empresa. Per desenvolupar aquest recurs, Berceruerlo (2014: 98) cita tres mètodes: les entrevistes personals, les reunions grupals i la realització d'enquestes.

En qualsevol cas, per tal de tenir un estudi fiable cal que l'empresa elabori una anàlisi amb una mostra representativa dels grups interns. De la mateixa manera, la investigació ha de tenir en compte els documents informatius de l'entitat. En aquest punt, Berceruerlo (2014: 98) revela la importància d'analitzar la informació que contenen els documents corporatius com són la “memòria anual, manuals d'identitat gràfica, manual de benvinguda, revistes de comunicació interna i externa, retalls de premsa, circulars, documents estratègics, material de les últimes reunions de l'empresa, papereria, targetes i notes de premsa”. Per tant, amb la informació dels treballadors i les dades dels documents corporatius, els experts en comunicació poden determinar el nivell de coherència de la comunicació que fa l'entitat, detectar les mancances internes i les accions que tenen major èxit en la cultura corporativa. Berceruerlo (2014: 98) distingeix tres línies d'anàlisi:

- **Definir el posicionament i l'organigrama de l'empresa**
- **Examinar la imatge corporativa des de diverses perspectives**
- **Observar la identitat de l'entitat i els seus suports comunicatius**

Fet l'estudi, les dades resultants sobre l'empresa es recopilen i detallen al document corporatiu, conegut com a pla de comunicació.

3.2 Pla de comunicació

Tota organització disposa d'unes guies d'acció que marquen el camí de l'entitat d'acord amb els objectius que es proposa aconseguir. Per Crespo (2015: 90), el pla estratègic és "un programa d'actuació que consisteix a aclarir el que pretenem aconseguir i com ens proposem aconseguir-ho". Dins de l'empresa, el Departament de Comunicació és l'encarregat de confeccionar el pla de comunicació de l'empresa, el qual analitza els mitjans de l'empresa i concreta les accions de l'estratègia comunicativa. Joan Ferrer (2000: 61) descriu les funcions del pla de comunicació:


- **Comprometre a la Direcció**
- **Encertar les primeres accions**
- **Sensibilitzar a l'organització**
- **Conviure amb les limitacions**
- **Dissenyar un sistema**
- **Proporcionar instruments**
- **Formar als tècnics**
- **Realitzar un seguiment**
- **Homogeneïtzar documents**
- **Utilitzar les TIC**


Donat que el propòsit és aconseguir un marc d'actuació rigorós, el pla de comunicació ha de ser un document dinàmic. La informació corporativa ha d'adaptar-se a les necessitats i al context que viu la institució. Quant a l'estructura formal del pla de comunicació, Berceruelo (2014: 103) contempla els següents apartats:


- **Objectius:** defineixen les metes comunicatives acord amb l'estratègia general
- **Estratègia de comunicació:** implica fixar prioritats i determinar els models de comunicació que es volen aplicar a partir dels objectius a implementar
- **Públic objectiu:** segmentació de grups en funció de criteris com les àrees de treball
- **Eixos i missatges:** continguts bàsics de la comunicació que apliquen els portaveus
- **Pla d'accions:** conjunt de pràctiques que desenvolupen els objectius fixats
- **Cronograma:** planificació temporal i organitzada de les accions del pla de comunicació
- **Pressupost:** detall de costos derivats de les accions al llarg d'un període de temps


3.3 Eines de comunicació interna

La comunicació interna d'una empresa pot circular a través d'una gran varietat de formats i suports. De manera que les eines que l'empresa seleccioni per fer les comunicacions han de mantenir la coherència i complementar-se, aprofitant els diversos formats per aconseguir una efectivitat més satisfactòria. En la mateixa línia, l'empresa ha de valorar el mitjà comunicatiu, que s'ajusta a les característiques del missatge a transmetre. D'acord amb Almenara (2005: 92-101) i Berceruelo (2014: 106-115), les eines més comuns són:

- **Reunions informatives:** són actes comunicatius en què els participants reben la informació de manera directa, donant l'oportunitat d'interactuar als treballadors. Berceruelo (2014: 106) distingeix "reunions de caràcter general, convencions, o bé les reunions de grup més reduïdes, o aquelles amb interlocució pròpia dels sistemes de comunicació descendent". Per tal de millorar l'efectivitat, una tècnica habitual consisteix a redactar un resum dels temes tractats durant la trobada. 

- **Bústia de suggerències:** es tracta d'una eina de comunicació interna pensada per l'enviament de suggeriments. La informació circula en sentit ascendent cap a la cúpula de la companyia. Berceruelo (2014: 107) recorda que "s'han d'examinar i respondre tots els suggeriments rebuts i és aconsellable donar publicitat als èxits i acords que sorgeixen a conseqüència d'elles". 

- **Cartes de la direcció:** és un suport comunicatiu per transmetre els missatges importants que els directius decideixen compartir amb els treballadors. Poden ser documents com la presentació de la memòria anual o els resultats de l'empresa. 

- **Butlletí:** les revistes internes són la forma de comunicació interna que les empreses empenen per informar els empleats sobre les notícies. Segons Berceruelo (2014:109) les utilitats dels *newsletters* són "reforçar la imatge de marca i la imatge corporativa (...) establir un vincle de comunicació estable amb els empleats, per presentar les novetats, per transmetre la filosofia d'empresa, per diferenciar-se, etc.". 

- **Manual de benvinguda:** és una eina de comunicació que recull els coneixements bàsics sobre l'empresa. Resulta un recurs molt útil de cara a nous treballadors que no coneixen la cultura de l'empresa. Aquest manual conté tota mena d'informació bàsica sobre els serveis, instal·lacions, horaris, etc. L'objectiu és aconseguir apropar al treballador i fer més fàcil la seva integració a l'empresa. 
- **Intranet:** “solen ser xarxes locals d'ordinadors connectades entre si, i a les quals només pot accedir el personal autoritzat”, explica Almenara (2005: 93). Aquesta eina tecnològica és una de les eines estrella en comunicació interna. Permeten transmetre informació interna als treballadors com manuals de benvinguda o comunicacions genèriques compartides al fòrum. Almenara (2005: 96), divideix les seves aplicacions com a instrument comunicacional:
 - Informar els treballadors dels assumptes que els repercuteixen
 - Comunicar problemes i circumstàncies que experimenta l'empresa
 - Escollir i personalitzar la informació de què disposa cada treballador
 - Promocionar les diferents fonts d'informació dels empleats
 - Classificar les dades en funció del contingut amb els directoris
- **Fòrums:** espais de difusió de missatges genèrica que, en termes d'Almenara (2005: 99), és “especialment útil a l'hora de facilitar tant la comunicació horitzontal com la informal”. Els treballadors tenen la possibilitat de compartir experiències de manera pública i oberta amb tota la plantilla. Com a desavantatge destaquem la falta de control sobre els continguts que apareixen. 
- **Videocomunicat:** consisteix en una comunicació gravada, que es transmet des de l'equip directiu. És similar a la carta de la direcció, tot i que aquest mitjà traspasa més el missatge i proporciona major qualitat. Amb el vídeo, el directiu trasllada certes emocions que experimenta. 
- **Manual de cultura corporativa:** és un recurs de comunicació interna per expressar la identitat de l'empresa en els processos corporatius. D'acord amb la seva funció, Berceuelo (2014:113) esmenta que “guia i sistematitza els processos d'actuació del conjunt dels empleats d'una companyia”. Per tant, 

els treballadors disposen de models i exemples per prendre decisions d'acord amb la missió, la visió i els valors corporatius.

- **Manual de trasllat:** és un document que detalla la informació útil per facilitar el coneixement de les dades referents a la nova localització. L'objectiu d'aquest suport de comunicació interna és gestionar el canvi amb temps i reduir les situacions d'estrès.



Berceruelo (2014:115) esmenta que el manual de trasllat “pot oferir, amb una petita inversió, una extraordinària rendibilitat entre un dels públics prioritars per qualsevol empresa, els seus professionals”.

3.4 Canals interns

3.4.1 Fluxos formals i informals

La informació que es genera de manera interna a l'empresa flueix entre els treballadors en dos possibles tipus de canals.

- **Canals formals:** les comunicacions es transmeten a partir dels criteris jeràrquics i organitzatius de l'empresa.
- **Canals informals:** en una xarxa de comunicació paral·lela a la institucional, descobrim que els treballadors comparteixen informació amb les persones que els hi resulten de major afinitat. De manera que un superior pot comunicar-se amb el secretari i no seguir l'estructura de jerarquia de la institució. Des de la comunicació interna, aquests canals resulten útils per treballar la cultura corporativa i apropar els treballadors a l'entitat. Concretament, trobem informacions no oficials com podria ser el cas dels rumors.

Per tal de dur a terme bones pràctiques de comunicació, cal aprofitar tant el flux intern com l'extern dels canals per on circulen les informacions. D'aquesta manera, el Departament de Comunicació ha de trobar la fórmula per complementar els rumors que circulen als canals informals amb documents corporatius i missatges oficials. Habitualment, les informacions dels canals informals s'estenen amb major rapidesa, tot i que no posseeixen la fiabilitat dels canals formals.

3.4.2 El rol del líder

Dintre d'una empresa, la figura del líder és la responsable de guiar els empleats per tal que apliquin solucions i es puguin complir els objectius corporatius. En termes del concepte, Crespo (2015: 56) defineix el rol del líder com "capaç d'influir en els altres. Persones que fan que les coses succeeixin, involucrant als altres en una meta o objectiu. Aconsegueixen que cada membre treballi i aporti el millor de si mateix". Així mateix, Brandolini (2009: 23) determina els requisits que ha tenir un líder per treballar la comunicació interna:

- Habilitats per establir relacions de confiança i respecte
- Visió holística de l'empresa per aplicar una gestió transversal en comunicació
- Bon nivell d'expressió escrita, oratòria i amb actituds de líder
- Saber escoltar i interpretar la realitat
- Creativitat i innovació
- Reconèixer els líders i les persones que difonen informació per l'empresa
- Perspectiva i previsió
- Habilitat per a formar altres comunicadors
- Excel·lent coneixement dels productes i serveis de l'empresa

Per l'organització, és rellevant que el líder del Departament de Comunicació tracti de desenvolupar els canals interns i apliqui les seves competències per tal d'aportar millores en la cultura corporativa en un llarg termini.

3.4.3 Òptica del treballador

El potencial d'aplicar la comunicació interna en l'empresa rau en la generació de fluxos multidireccionals entre els grups de treballadors, que constitueixen el conjunt del públic intern d'una entitat. Amb la comunicació interna, es dinamitzen els diàlegs existents entre els treballadors i, addicionalment, es creen noves conversacions.

Des de la perspectiva formal, l'organització amb una estratègia de comunicació interna eficaç possibilita que tots els públics disposin de la informació necessària, es dinamitzi la comunicació i fa que tots els treballadors rebin satisfactòriament els missatges que transmet l'empresa.

3.4.4 Cicle d'activitat

En la comunicació interna, per aconseguir una informació de qualitat, cal que passi el que Brandolini (2009: 38) cataloga com les cinc instàncies encadenades: el prediagnòstic, el diagnòstic, la planificació, l'execució del pla i el seu seguiment.

En primer lloc, amb el prediagnòstic es realitza una aproximació inicial de l'estat de l'organització. Segonament, es porta a terme un diagnòstic, que desvela els punts febles i les fortaleses de l'empresa. En tercer lloc, s'organitza la planificació de les accions dintre d'un pla estratègic, que s'articula d'acord amb les necessitats corporatives que hem detectat en l'etapa anterior. En la quarta etapa, s'executen les accions del pla estratègic. En última instància, es procedeix a fer un seguiment del procés. Durant la darrera fase, s'adapten les accions, que condueixen a l'assoliment de l'èxit del pla de comunicació interna.

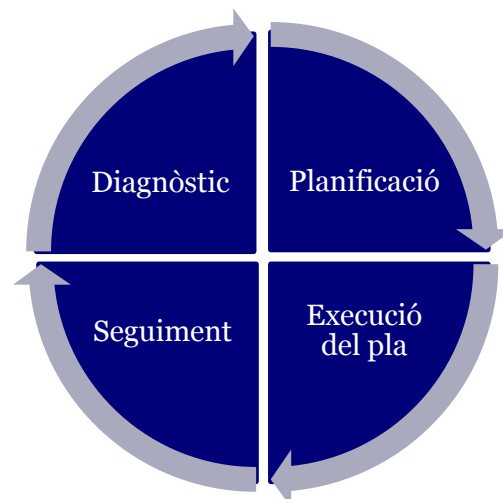


Figura 1: Etapes del pla estratègic.

Alejandra Brandolini (2009)

3.4.5 Interferències de la comunicació interna

En certs casos, hi ha empreses que evidencien símptomes d'una mala comunicació interna a l'empresa. Atenint-nos a les etapes del pla estratègic, durant el diagnòstic es poden detectar situacions que, en cas de no corregir-les, danyarien la comunicació de l'empresa. Segons Brandolini (2009: 40-41), acredita que els problemes apareixen quan:

- Dins d'un departament, l'estructura dels treballadors es troba fragmentada i no hi ha intercanvi d'informació sobre la feina

- Desconeixement dels objectius que té marcats el mateix departament
- Errors de procediment, tasques acumulades i problemes per establir prioritats
- Els empleats no tenen consciència de les seves metes ni del que fan els companys
- Diferències entre la visió de l'empresa i el desenvolupament de tasques dels empleats
- Inconsciència vers l'estratègia global de l'empresa
- Els mateixos treballadors reben les novetats sobre la seva empresa per mitjans externs
- Els departaments i els seus integrants desconeixen com fan la seva feina
- Tensió, mal humor o incertesa
- Els treballadors no reben correctament els missatges
- Falta de credibilitat en el departament de comunicació i la seva activitat
- Baixa participació dels treballadors
- Falta de motivació de l'empresa per comunicar

Com s'aprecia, la falta de comunicació repercuteix a diversos nivells de l'estructura de l'empresa. En moltes ocasions, si no es treballen els elements febles, es poden produir problemes i riscos greus. Per aquest motiu, cal evitar una mala gestió de la comunicació interna a la nostra empresa. Per exemple, els treballadors han de conèixer les normes de seguretat perquè de no tenir coneixement pot derivar en un incident.

Capítol 4 – Investigació de la situació

4.1 Objectius de recerca

- **Objectiu principal**

Identificar les carències en comunicació interna de Fundació ACE, així com les problemàtiques a corregir, per tal de proposar accions enfocades a millorar la relació dels treballadors amb l'entitat.

- **Objectius específics**
 - Dibuixar un esbós de la identitat corporativa i els públics interns
 - Conèixer el funcionament i l'estructura formal
 - Estudiar la situació actual de la comunicació interna
 - Analitzar el clima laboral, les percepcions i motivació dels empleats
 - Examinar els problemes i necessitats dels treballadors

4.2 Metodologia

El treball metodològic persegueix la proposta d'unes accions de millora en funció de les necessitats de comunicació interna de l'organització. Per aquest motiu, es realitza una anàlisi de l'entitat amb unes tècniques d'estudi específiques, que permetin detectar la situació dels públics interns.

Amb l'anàlisi de situació es busca detectar les deficiències en comunicació interna que, complementades amb l'estudi teòric, permeten idear una proposta de millora per Fundació ACE. Aquesta metodologia facilita que es fixin uns objectius i accions específiques per treballar la comunicació interna.

El desenvolupament d'un pla de comunicació interna per Fundació ACE permet ser una guia de referència durant l'aplicació de les accions i, alhora, treballar a partir d'uns objectius. Com a recurs bibliogràfic, s'analitzen l'obra de Wilcox, Cameron i Xifra (2012): *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*.

4.3 Tècniques d'estudi

Quant a les eines per desenvolupar aquesta investigació, Wilcox i Cameron (2012) distingeixen entre el mètode quantitatiu i el qualitatiu. Per un costat, si busquem una comprensió extensa de la perspectiva o del públic objectiu aplicariem tècniques qualitatives. Per l'altre costat, la investigació quantitativa consisteix en una anàlisi numèrica a partir de la mostra de treballadors. En aquest estudi de cas, tractarem les dues tipologies d'investigació per tal d'obtenir una perspectiva més àmplia dels resultats que, alhora, es fonamentin amb dades numèriques.

- **Entrevista amb la directora de comunicació**



En termes qualitatius, per tal de conèixer amb profunditat el funcionament de la comunicació interna de Fundació ACE, s'organitza una reunió amb la responsable de comunicació de Fundació ACE. Amb una duració prevista de 30 minuts s'aconsegueix abordar el funcionament del públic intern i les directrius que se segueixen des del departament. Amb aquesta tècnica es recull informació de manera específica i en detall.

- **Enquesta als treballadors**



Seguidament, un cop l'entitat superi l'examen intern amb la tècnica anterior, s'aplicarà un mètode quantitatiu per tal de treballar amb el gruix de treballadors de Fundació ACE. Amb l'enquesta es busca recollir la resposta individualitzada del públic intern, ateses les seves peculiaritats per tal d'estudiar la seva situació. Gràcies a aquest mètode quantitatiu, obtindrem dades numèriques sobre la comunicació interna i els treballadors de l'entitat.

- **Anàlisi de la informació corporativa i els documents corporatius**



Fundació ACE posa a disposició del públic la informació corporativa destacada, que es presenta anualment al document de memòria anual, que recull les dades numèriques, gràfiques i comparatives de l'activitat de l'organització. D'altra banda, hi ha informació més qualitativa, oficial i actualitzada als apartats del web corporatiu de l'entitat, especialment a les seccions 'la Fundació' i 'què fem'. De la mateixa forma, la directora de comunicació de Fundació ACE ha facilitat documentacions específiques sobre el pla de comunicació.

Capítol 5 – Diagnosi Fundació ACE

5.1 Missió, visió i valors

Les dades que complementen aquest apartat es basen en la informació corporativa que plasma Fundació ACE en l'apartat 'La Fundació' del web corporatiu¹ de l'entitat el 2019.

- **Missió**

Fundació ACE és una entitat sense ànim de lucre al servei de les persones que pateixen la malaltia d'Alzheimer o altres demències, i dels seus cuidadors. Per fer-ho, desenvolupem accions de diagnòstic, tractament, atenció diürna, recerca, formació i sensibilització.

- **Visió**

A Fundació ACE treballem perquè un dia l'Alzheimer sigui història.

- **Valors**

- Compromís amb les persones
- Treball en equip independent i amb perspectiva internacional
- Foment de les actituds i habilitats personals positives
- Recerca de l'excel·lència professional
- Qualitat i rigor en la feina feta

5.2 Objectius de comunicació

Respecte als objectius actuals del Departament de Comunicació de Fundació ACE es treballa la visibilitat, el posicionament i la sensibilització.

VISIBILITAT: es treballa amb l'objectiu de consolidar la marca ACE i aconseguir que sigui una marca més coneguda i obtingui més reconeixement al mercat.

POSICIONAMENT: destacar entre les altres marques de la competència, marcar una diferenciació i que les persones realment es coneguin dintre de totes les àrees.

SENSIBILITZACIÓ: situar l'Alzheimer al centre d'interès social per incloure'l en la conversació mediàtica. Representa l'objectiu fundacional de la marca per a la societat.

¹ <https://www.fundacioace.com/ca/missio-i-valors.html>

En termes de comunicació interna, es realitzen accions puntuals sense cap objectiu prefixat. Fundació ACE està treballant en tècniques i metes específiques en aquest camp pels propers plans de comunicació de 2020-2022. Per aquesta raó, l'estratègia de comunicació estableix una proposta inicial basada en la detecció DAFO i característiques de l'entitat.

5.3 DAFO

L'anàlisi DAFO resulta de l'anàlisi de documentació corporativa, de les aportacions provinents de les tècniques d'investigació aplicades i, com a valor afegit, l'expertesa interna com a treballador integrant de Fundació ACE.

DEBILITATS	AMENAÇES
Baixa interacció entre àrees i poc flux informatiu Reconeixement de mèrits centrat en els líders, però no en l'equip Baixa implicació d'empleats fora de la seva feina Estructura interna poc desenvolupada i inexperta Manca de comunicació ascendent Pocs moments de reunió amb tot l'equip de l'entitat	Existència d'altres entitats potents a Barcelona Crisis provocades per l'activitat empresarial i els descobriments en matèria d'Alzheimer Poc esforç en les eines de comunicació interna Jubilació dels líders representants de Fundació ACE Desinformació del públic intern i aïllament d'àrees Falta de confiança, cohesió i mèrit entre treballadors
FORTALESES	OPORTUNITATS
Equip altament format que ofereix servei d'expert en multitud d'àrees Implicació en projectes de recerca amb rellevància internacional Reconeixement i confiança dins el mercat sanitari Té Departament de Comunicació propi disposat a treballar el públic intern	Alzheimer com a tema de preocupació social Explorar eines de comunicació interna per empleats Millorar el compromís de la malaltia amb la societat Aprofitar les accions de responsabilitat social corporativa d'institucions properes Descobriments en matèria d'Alzheimer i d'altres demències

Figura 2: Anàlisi DAFO de Fundació ACE. Font: elaboració pròpia.

5.4 Mapa de públics

D'acord amb l'estructura de l'entitat, el públic intern queda agrupat en tres grans àrees de treball, que són la recerca i innovació, la part mèdica i assistencial i l'àrea econòmica i de recursos humans, que depenen de la direcció general de l'entitat. La figura 3 aporta una visió general i estructurada pels departaments i àrees d'organització de Fundació ACE. L'organigrama evidencia un públic intern que té gran respecte a categories professionals.

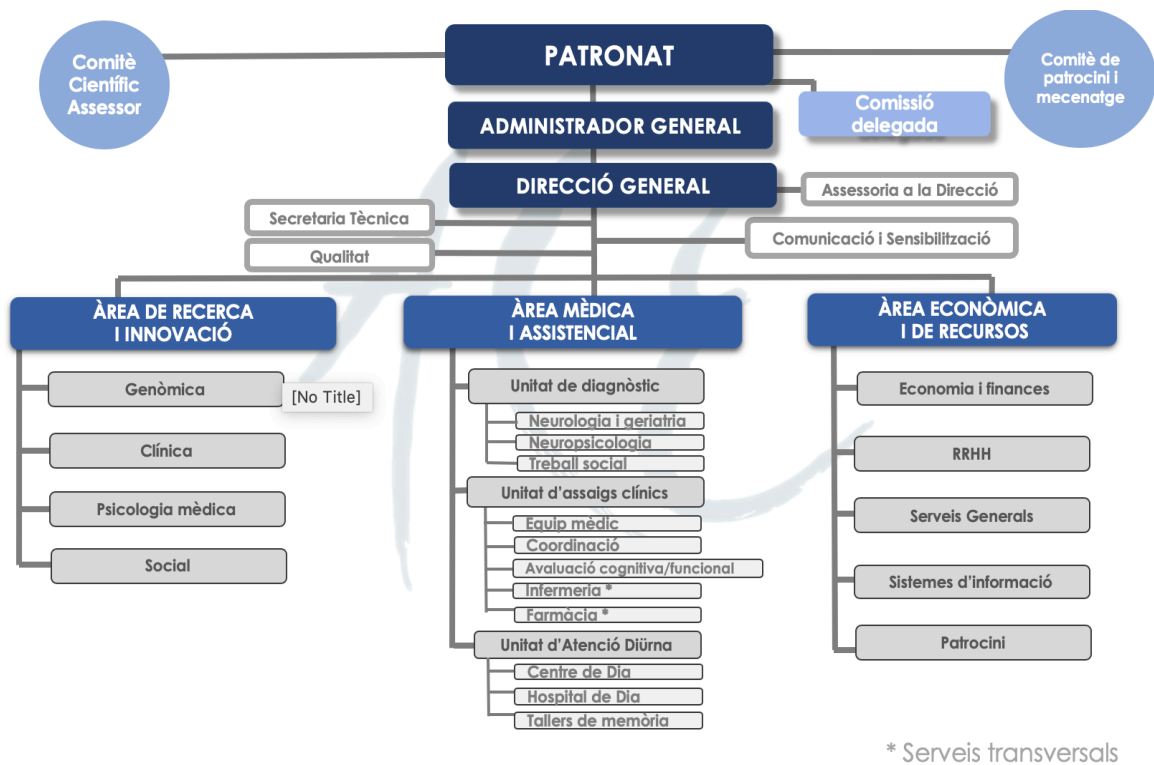


Figura 3: Mapa de públics per departament de Fundació ACE. Font: Fundació ACE (2019)

La figura 4 posa en valor l'estructura organitzativa de la direcció de Fundació ACE. El Patronat ocupa la posició més alta, sent l'òrgan de govern i administració, està constituït per dotze membres i les seves accions busquen l'acompliment dels objectius de l'entitat. Del Patronat, neix la comissió delegada on un màxim de cinc membres actua per solucionar assumptes urgents, que superin les funcions de la directora general. Respecte al comitè científic, sis representants assessoren en qüestions científiques i emeten informes respectius al seu àmbit d'actuació. D'altra banda, el comitè de patrocini i mecenatge s'encarrega de la gestió de captació de fons i patrocini. Aquest últim està integrat per la presidenta del patronat, el vicepresident i un conjunt de membres designats pel Patronat.



Figura 4: Mapa de públics de la direcció de Fundació ACE. Font: Fundació ACE (2019)

5.4 Resultats obtinguts

L'enquesta de públic intern entre treballadors de Fundació ACE va estar distribuïda des del Departament de Comunicació cap als treballadors de l'entitat. En l'activitat evacuativa, van participar 17 treballadors dels quals el 13 van ser dones, mentre que 4 van ser homes. A continuació, s'aprecien les dades sobre l'edat dels treballadors participants, que mostra que les principals franges d'edat estan en el rang de 34-49 anys.

Edad

17 respuestas

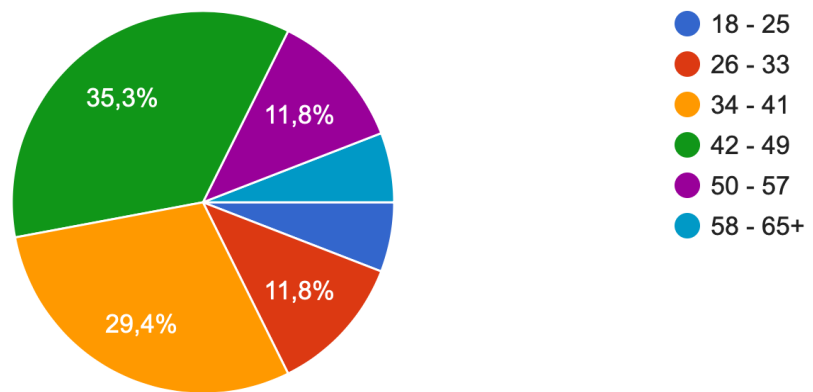


Figura 5: Gràfic circular de l'edat d'enquestats. Font: elaboració pròpia

A escala comunicativa, els empleats evidencien una **diferència en el flux comunicatiu entre els diferents graus jeràrquics** de l'organigrama. Per un costat, és rellevant que entre companys i l'equip en general existeix una comunicació excel·lent i acceptable, sent excel·lent entre els departaments i acceptable amb l'equip. Per un altre costat, amb graus jeràrquics superiors, la meitat d'enquestats manté un nivell de **comunicació insuficient**. Igualment, amb graus jeràrquics inferiors 1 de cada 4 treballadors té relació insuficient.

Indica qué nivel de comunicación tienes con...

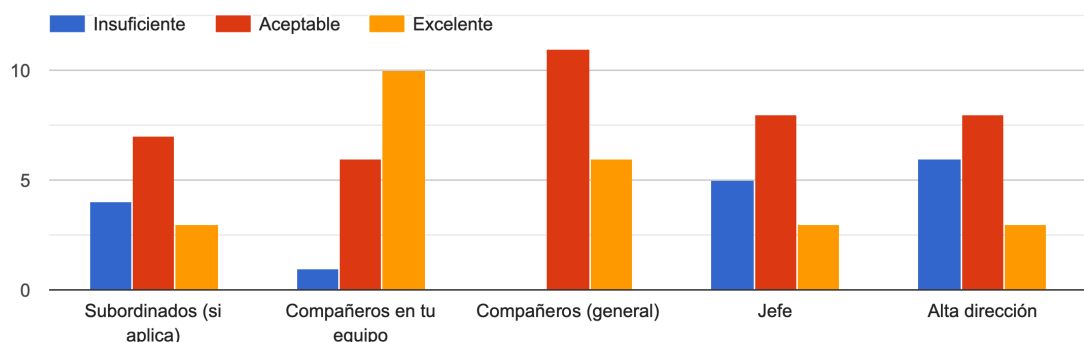


Figura 6: Gràfic de barres del nivell comunicatiu. Font: elaboració pròpia

En relació amb les eines comunicatives, el 58,8% d'enquestats cataloga Yammer com a 'poc' útil. Dels treballadors restants un 17,6% mostra indiferència respecte a aquesta xarxa interna. Així, **el 76,4% plasmen 'poc' interès o indiferència per l'eina d'intranet**. Com a positiu, el 23,5% d'enquestats valora molt la utilitat de Yammer per l'organització.

¿Te resulta útil Yammer?

17 respuestas

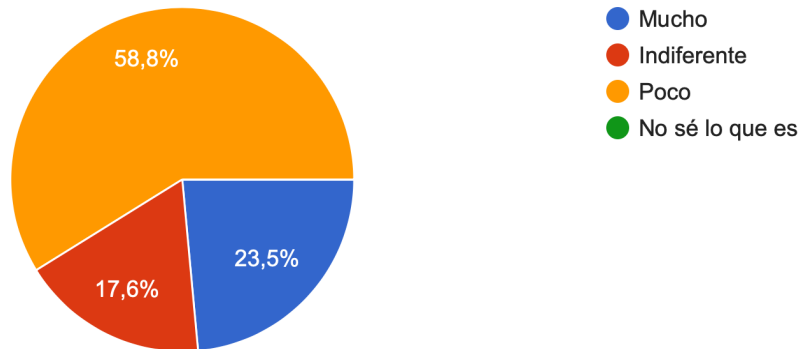


Figura 7: Gràfic circular de l'ús de Yammer. Font: elaboració pròpia

Si s'atorga la paraula al públic intern, es detecta que el **82,4% voldria implantar** un sistema de comunicació interna amb **reunions informatives**. Així mateix, es recull la predisposició de l'equip a rebre informació amb un *newsletter* intern. També, els empleats demanen implementar el manual de benvinguda i una bústia per traslladar suggeriments a la direcció.

¿Qué te gustaría implementar para recibir información interna? (opción múltiple)

17 respuestas

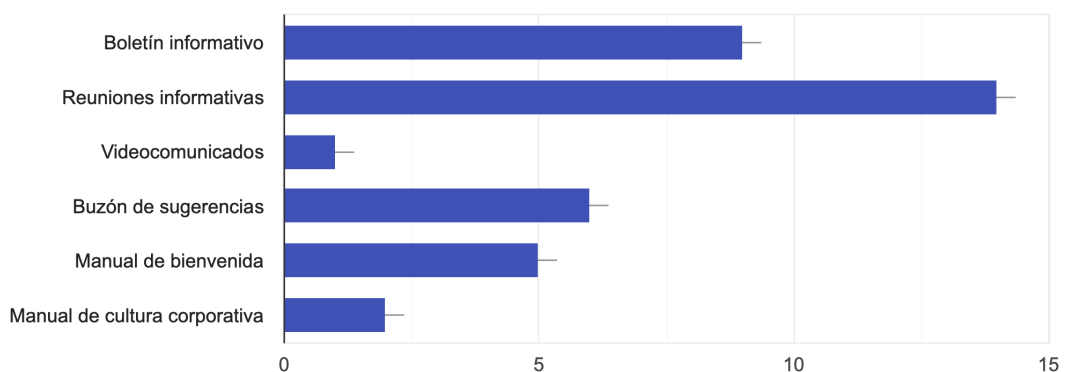


Figura 8: Gràfic de barres dels implementacions en comunicació interna. Font: elaboració pròpia

Per a les següents cinc preguntes, els treballadors responien utilitzant una escala de gradació per tal de donar la seva opinió, sent poc un 1 'poc' i 'molt' un 4.

Pel que fa a la informació que reben per part de Fundació ACE, el gràfic de barres evidencia un **grau d'informació baix en treballadors**, situant el 64,7% de respostes al rang 1-2.

Habitualment, recibo la informació necesaria sobre la organizació

17 respuestas

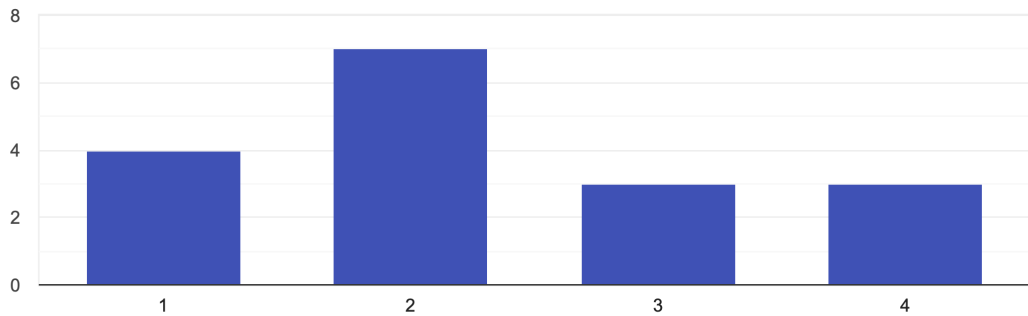


Figura 9: Gràfic de barres d'informació necessària. Font: elaboració pròpia

D'acord amb les respostes, tots treballadors enquestats manifesten tenir un mínim de coneixement de la missió de Fundació ACE. És important que cap treballador ha marcat l'opció 'poc', fet que delata l'existència mínima de coneixement. Tot i això, encara un 35,5% dels enquestats revela millorables, situant el seu coneixement en posició 2.

Conozco la misión de Fundació ACE

17 respuestas

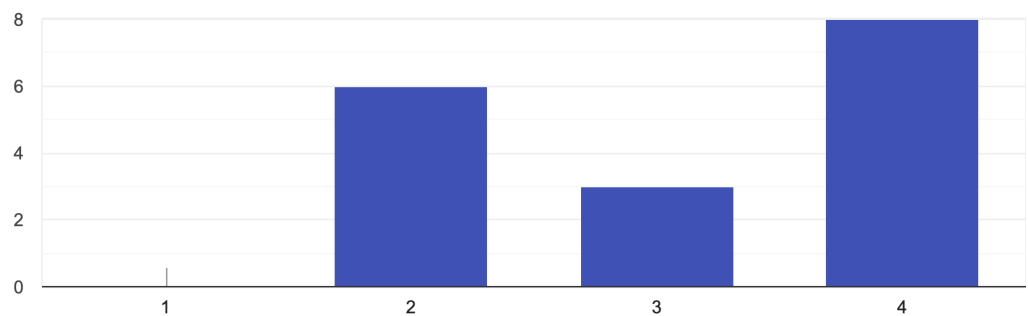


Figura 10: Gràfic de barres de la missió empresarial. Font: elaboració pròpia

Centrant l'atenció en les relacions dels treballadors de Fundació ACE, els participants delaten unes respostes orientades cap a 'molta' en relació amb la satisfacció a la relació amb el seu departament. De manera que **58,8% dels enquestats té bona relació**, ocupant el rang 3-4 de respostes. Així, 2 de 17 participants manifesta tenir una relació 'poc' satisfactòria amb el seu equip.

La relació con mi equipo es satisfactoria

17 respuestas

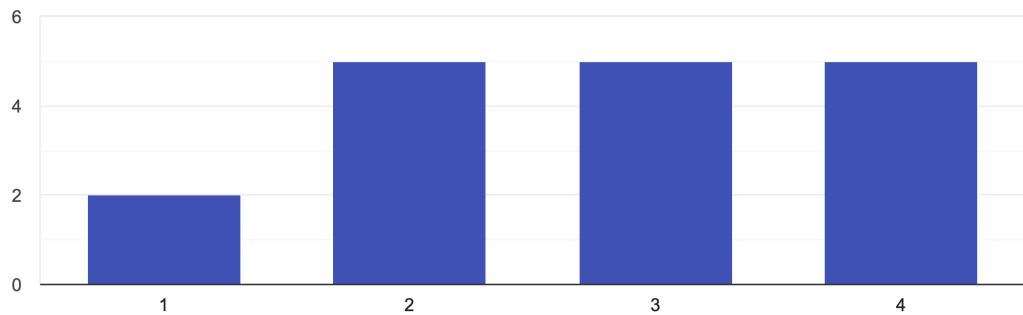


Figura 11: Gràfic de barres de satisfacció amb equip. Font: elaboració pròpia

En el present gràfic detectem la **relació treballador-superior**. S'aprecia que 3 dels 17 enquestats té molt bona relació amb el seu superior. El 64,7% proporciona una resposta situada en un rang mitjà (2-3 del gràfic), però amb tendència cap al '**poc**' escoltat.

Me siento escuchado/a por mi superior

17 respuestas

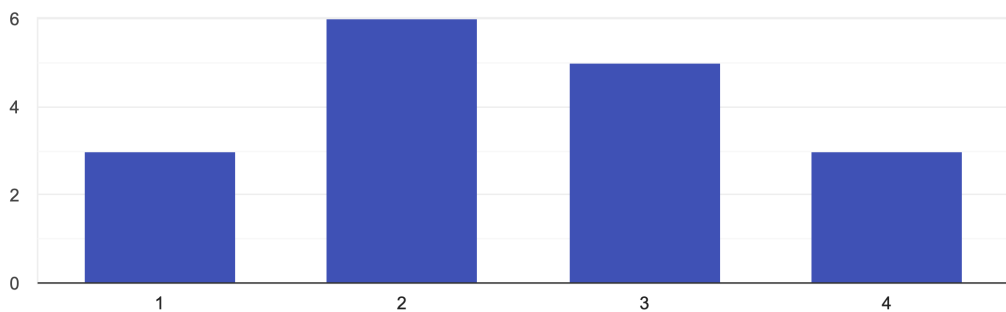


Figura 12: Gràfic de barres sobre l'escolta dels superior. Font: elaboració pròpia

Quant als sentiments de pertinença, es planteja la figura 13 que avalua com els treballadors viuen els assoliments de l'equip. La tendència és positiva en un 58,9% (rang 3-4). D'altra banda, existeix 41,1% que manifesta baixos valors en la consideració dels reptes de l'equip.

Siento que formo parte del resto de logros del equipo

17 respuestas

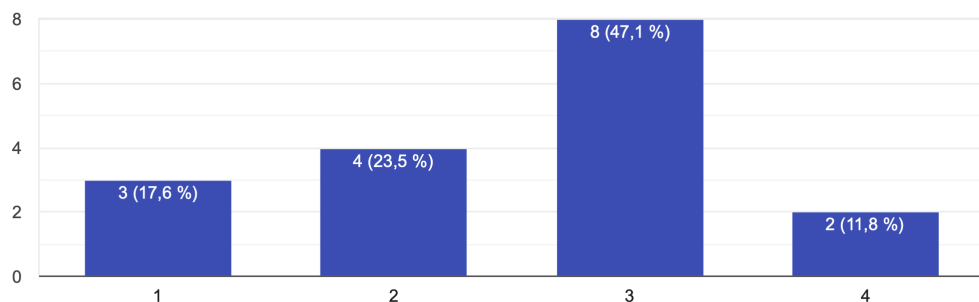


Figura 13: Gràfic de barres dels reptes d'equip. Font: elaboració pròpia

Capítol 6 – Accions de comunicació

6.1 Objectius de comunicació interna

1. Aconseguir que tothom rebi la mateixa informació
2. Incrementar un 20% la participació i implicació dels treballadors amb la intranet
3. Vehicular les comunicacions de la direcció amb la intranet
4. Generar comunicació ascendent
5. Reforçar el sentit de pertinença i compromís
6. Potenciar la figura dels caps de departament

6.2 Estratègia

L'estratègia principal per desenvolupar la comunicació interna consisteix a activar reunions setmanals de departament per generar un flux informatiu, que serà canalitzat a través de l'eina d'Intranet per tal de crear espais de diàleg entre els públics interns. Els caps de cada departament comentaran un factor rellevant del seu equip i una dada o anècdota dels treballadors, que es vulgui compartir amb la plantilla.

Des del Departament de Comunicació, es moderarà el flux de comunicació i s'implementaran les comunicacions a través de l'eina Yammer tant per part de la direcció, com dels responsables de departament. Mensualment, la directora de comunicació seleccionarà la publicació amb major interacció per atorgar-li un premi. També, s'impulsa un *newsletter* amb informació rellevant sobre els treballadors i l'empresa. Així, es pretén impulsar la participació i generar un sentit de pertinença i reconeixement de la feina. Paral·lelament, comunicació instal·larà una bústia de suggeriments per tal d'establir un mètode de comunicació transversal i anònim entre els treballadors.

Semestralment, es crearan juntes extraordinàries on un representant de cada departament es reunirà amb la direcció i compartirà els avenços i les aportacions de cada departament. La direcció haurà de facilitar l'assistència de tots els treballadors de Fundació ACE a l'esdeveniment.

6.3 Missatges

Un cop concretada l'estratègia de comunicació interna, serà clau concretar els missatges que Fundació ACE vol transmetre als seus treballadors.

- Volem satisfer les **necessitats d'informació** de tot el públic intern i un equip que actuï unit pels objectius de l'entitat
- La **intranet** és l'eina bàsica d'interacció entre el públic intern, que proporciona visibilitat i recull les veus dels membres de l'organització
- L'**entitat es preocupa** pels empleats, els escolta i té en compte la seva opinió
- Fundació ACE és una **gran família**, que s'enorgulleix dels èxits i reptes de l'equip

6.4 Tàctiques

Per tal de desenvolupar els objectius del pla de comunicació interna, seleccionem les tàctiques amb la finalitat d'establir mecanismes per arribar a l'assoliment dels propòsits.

Objectiu: Aconseguir que tothom rebin la mateixa informació	
Tàctica 1	Reunió setmanal dels treballadors amb els respectius caps de cada departament
Tàctica 2	Fer un <i>newsletter</i> mensual amb la informació rellevant de Yammer i notícies internes

Figura 14. Taula de tàctiques de l'objectiu 1. Font: elaboració pròpia

Objectiu: Incrementar un 20% la participació i implicació dels treballadors amb la intranet	
Tàctica 3	Els caps de departament publiquen a Yammer un fet rellevant del departament i una dada/anècdota d'algun treballador per a compartir amb l'equip
Tàctica 4	Comunicació comparteix fets destacats dels mitjans i esdeveniments pròxims
Tàctica 5	Fomentar la importància i presència de Yammer des del Manual de Benvinguda

Figura 15. Taula de tàctiques de l'objectiu 2. Font: elaboració pròpia

Objectiu: Vehicular les comunicacions de la direcció amb la intranet	
Tàctica 6	La direcció emetrà comunicats generals directament a Yammer

Figura 16. Taula de tàctiques de l'objectiu 3. Font: elaboració pròpia

Objectiu: Generar comunicació ascendent	
Tàctica 7	Instal·lar una bústia de suggeriments per rebre comunicació ascendent i anònima
Tàctica 1	Reunió setmanal dels treballadors amb els respectius caps de cada departament
Tàctica 8	Semestralment, es convocarà una junta extraordinària en què un representant de cada departament exposarà els avenços a la direcció i l'equip

Figura 17. Taula de tàctiques de l'objectiu 4. Font: elaboració pròpia

Objectiu: Reforçar el sentit de pertinença i compromís	
Tàctica 9	Mensualment, es premiarà el post de treballadors de major interacció a Yammer
Tàctica 8	Semestralment, es convocarà una junta extraordinària en què un representant de cada departament exposarà els avenços a la direcció i l'equip
Tàctica 2	Fer un <i>newsletter</i> mensual amb la informació rellevant de Yammer i notícies internes

Figura 18. Taula de tàctiques de l'objectiu 5. Font: elaboració pròpia

Objectiu: Potenciar la figura dels caps de departament	
Tàctica 10	Disposar de personal especialitzat en cada departament, que disposi de coneixements d'habilitats directives
Tàctica 8	Semestralment, es convocarà una junta extraordinària en què un representant de cada departament exposarà els avenços a la direcció i l'equip

Figura 19. Taula de tàctiques de l'objectiu 6. Font: elaboració pròpia

6.5 Accions

Trobades les tàctiques, determinem les activitats que executarem dintre del pla de comunicació interna.

Accions per tàctica 1

Reunió setmanal dels treballadors amb els respectius caps de cada departament

- Informar els caps de la nova dinàmica de treball amb reunions setmanals perquè ho comuniquin amb el seu equip
- Determinar una dinàmica i duració estàndard per les reunions d'equip
- Crear un calendari de reunions associat al correu institucional, que reculli horaris i recordatoris de treballadors
- Alliberar una franja setmanal per realitzar reunions d'equip
- Crear un document per recopilar la informació que reben els caps
- Fer seguiment de les problemàtiques mitjançant el document

Accions per tàctica 2

Fer un *newsletter* mensual amb la informació rellevant de Yammer i notícies internes

- Dissenyar una plantilla de *newsletter* mensual
- Recopilar els correus institucionals/personals actuals dels treballadors
- Elaborar llistes d'enviament del *newsletter* amb correus
- Seleccionar la informació interna noticable
- Programar enviaments
- Anunciar els enviaments de *newsletter* a l'eina d'intranet

Accions per tàctica 3

Els caps de departament publiquen a Yammer un fet rellevant del departament i una dada/anècdota d'algun treballador per a compartir amb l'equip

- Formar els caps de departament per emprar Yammer
- Consultar amb el treballador si està d'acord en compartir la dada/anècdota
- Demanar als caps que notifiquin quan fan reunions i quan pegen la informació
- Moderar el contingut i fer seguiment dels reptes
- Enviar un *feedback* trimestral a cada cap del departament

Accions per tàctica 4

Comunicació comparteix fets destacats dels mitjans i esdeveniments pròxims

- Recopilar el dossier de premsa de Fundació ACE
- Organitzar un calendari intern sobre esdeveniments, congressos i activitats de l'organització i els portaveus
- Emmagatzemar i classificar material sobre la participació en esdeveniments
- *Gatekeeping* sobre els actes de major rellevància pel públic intern
- Planificar la publicació a Yammer

Accions per tàctica 5

Fomentar la importància i presència de Yammer des del Manual de Benvinguda

- Incloure l'eina d'intranet al Manual d'Acollida
- Fer un document específic que descrigui el funcionament i utilitat de Yammer
- Elaborar recursos bàsics per l'acollida del treballador a partir de la intranet
- Elaboració de fitxes de presentació dels nous treballadors per Yammer

Accions per tàctica 6

La direcció emetrà comunicats generals directament a Yammer

- Notificar el nou mètode de comunicació interna a la direcció
- Formar a la direcció per l'ús correcte de l'eina d'intranet
- Fer avisos de publicació als correus institucionals amb l'enllaç a Yammer

Accions per tàctica 7

Instal·lar una bústia de suggeriments per rebre comunicació ascendent i anònima

- Demanar permís a la direcció
- Establir unes normes d'utilització
- Sol·licitar pressupostos
- Trobar un espai adient, que preservi la discreció
- Notificar amb un correu del nou mètode de comunicació i el seu funcionament

Accions per tàctica 8

Semestralment, es convocarà una junta extraordinària en què un representant de cada departament exposarà els avenços a la direcció i l'equip

- Convocar als treballadors
- Buscar/llogar una sala adequada
- Contractar un servei de càtering
- Alliberar una franja horària per facilitar l'assistència del públic intern

- Dissenyar un model de presentació i establir l'ordre de presentació dels equips
- Reunió prèvia amb els representants de departament

Accions per tàctica 9

Mensualment, es premiarà el post de treballadors de major interacció a Yammer

- Elaborar un document de mesura de mètriques internes per Yammer
- Buscar quina publicació del públic intern té més interaccions
- Anunciar el treballador i la publicació guanyadora al butlletí
- Premiar al guanyador amb una targeta regal Amazon
- Es penjarà un post a Yammer dedicat al treballador guanyador en què se'l presenti als treballadors i es comparteixi un fet amb l'equip

Accions per tàctica 10

Disposar de personal especialitzat en cada departament, que disposi de coneixements d'habilitats directives

- Establir una selecció del personal portaveu per representar la marca
- Iniciar un programa de formació d'habilitats directives i portaveus
- Proporcionar una formació transversal sobre l'entitat i els objectius als portaveus

6.6 Canals, suport i mitjans

Actualment, Fundació ACE disposa dels canals mínims per donar resposta a la necessitat de comunicació bàsica d'una organització. Existeixen pràctiques eventuais semiformals basades en la comunicació interna, tals com correus resumits per part del Departament de Comunicació, però que no segueixen cap estructura ni disseny. Trobem els canals formals següents:

- **Correu corporatiu** (idem@fundacióace.org): cada treballador disposa d'un correu electrònic amb accés a la plataforma d'eines de Microsoft Office, entre les quals destaquem la intranet Yammer. En termes d'ús, el correu és el mitjà de comunicació interna per excel·lència. La fórmula del nom (idem) és inicial del nom més el cognom.

- **Telèfon:** els departaments disposen d'una extensió per tal contactar de forma immediata amb els membres de l'equip. Aquesta eina no és de gaire utilitat en comunicació interna.
- **Yammer:** és la plataforma de comunicació interna de l'entitat. Els treballadors tenen accés, tot i que no està vinculada a cap rutina ni tasca habitual dels treballadors. Les publicacions tenen baixa interacció, que solen ser sempre de les mateixes persones.
- **Sessions clíniques:** reunions setmanals en què es fan exposicions sobre temes mèdics relacionats amb l'Alzheimer. Certs ponents acostumen a ser treballadors, que comparteixen la seva recerca. És un punt de trobada per certs grups de treballadors.
- **Juntes esporàdiques:** reunions dels membres de la direcció amb els treballadors de l'entitat. Es tracta d'actes que transcorren per fets extraordinaris com, per exemple, un descobriment en recerca de gran rellevància. En la pràctica, s'aplica en rars ocasions, que es repeteix amb una freqüència d'un a dos anys.
- **Sopar de nadal:** reunió anual en què es troben gran part dels treballadors. És l'únic esdeveniment que permet interactuar de manera directa als empleats que treballen en diferents edificis del districte.

D'aquesta manera, el sopar de nadal es converteix en l'únic moment de l'any en què els treballadors de Fundació ACE tenen l'oportunitat de reunir-se amb tots els membres que constitueixen l'organització. A més, els canals de comunicació existents no permeten un registre del **feedback** que tenen els empleats amb el treball de l'entitat.

6.7 Cronograma i pressupost

Per un costat, el **cronograma** del pla de comunicació interna forma part d'una estructura organitzativa que determina les execucions de les accions amb prolongació temporal. El cronograma es preveu en un termini d'aplicació d'un any i amb una freqüència d'accions quinzenals. En aquesta representació, se segueix el model de diagrama de Grantt. Com mostra la llegenda, en blau fosc es marca la duració de les accions i amb una 'A' s'indica quan el Departament de Comunicació ha de portar a terme el seguiment i anàlisi dels resultats de l'acció. En les columnes, a l'inici s'aprecia la quinzena en què comença l'acció, a duració es veuen les quinzenes on transcorre l'activitat i en avaluació la quantitat de cops que s'estudia la resposta del públic intern.

Cronograma de Comunicació Interna

EL PERÍODE ÉS ANUAL AMB UNA DIVISIÓ DE TASQUES QUINZENAL

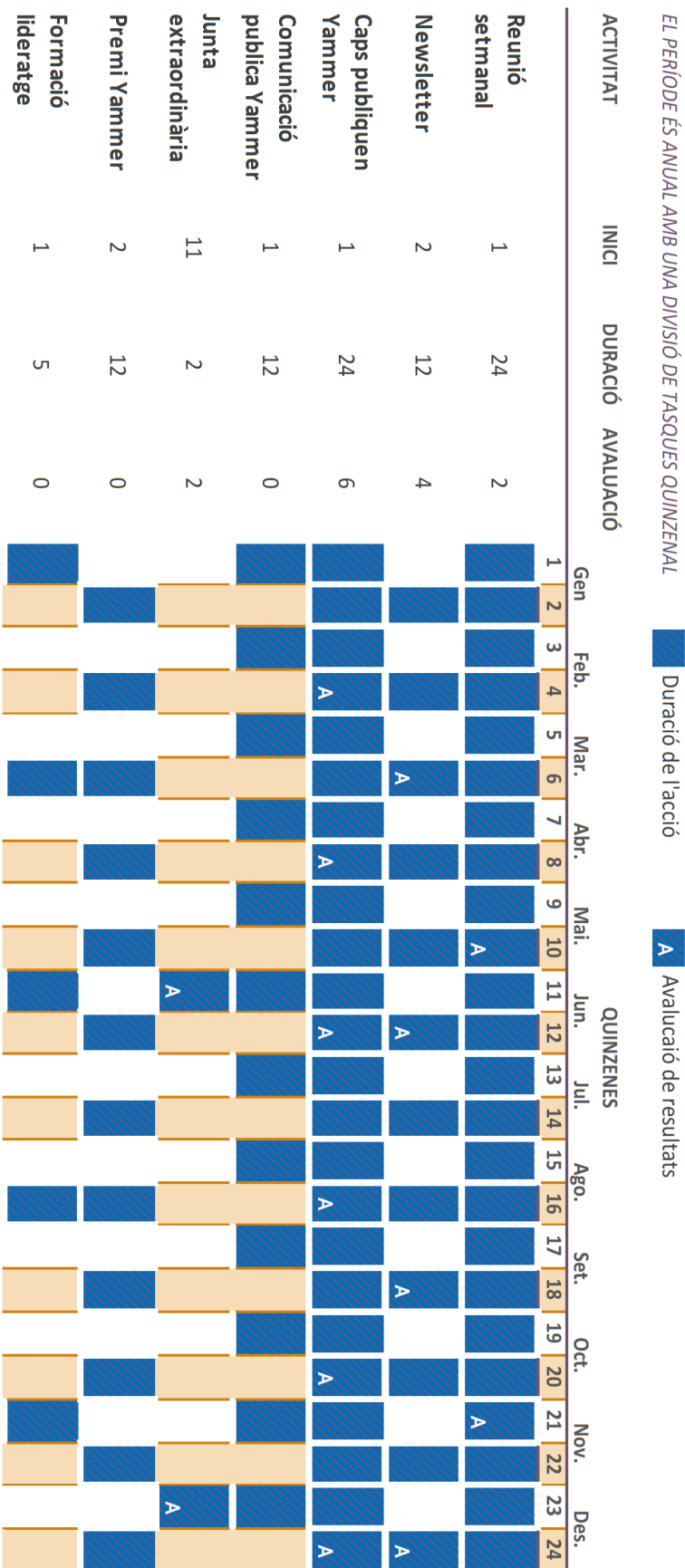


Figura 20: Cronograma de Comunicació Interna. Font: elaboració pròpia

D'altra banda, per aplicar les mesures necessàries que impliquen les accions de comunicació interna de l'entitat, el **pressupost** revela el cost econòmic, els proveïdors i la quantitat necessària d'accions per aplicar aquesta proposta durant el període d'un any. Respecte als preus, s'aplica una distinció entre el cost unitari amb IVA i el cost total en les darreres columnes de la taula. A més, els càlculs tenen en compte un concepte específic per imprevistos en cas d'aplicar modificacions durant el termini previst de les accions comunicatives.

Pressupost anual de Comunicació Interna				
ACCIÓ	CONCEPTE I QUANT.	PROVEÏDOR	PREU	TOTAL
Newsletter intern	Disseny	Gete comunicació	790€	790€
	Edició x12	Gete comunicació	47€	564€
	Distribució x12	Gete comunicació	25€	300€
Manual d'Acollida	Producció	Gete comunicació	180€	180€
	Revisió legal	Gete comunicació	1.000€	1.000€
	Impressió x 30	Gete comunicació	8€	240€
Notícies externes Yammer	Dossier de premsa x12	Gete comunicació	93€	1.116€
	Publicació de notícies x12	Gete comunicació	25€	300€
Servei d'Intranet: Yammer	Office Empresa Premium ONG x100	Microsoft	2,5€	250€
Premi Yammer	Producte personalitzat x12	Trofeos Barcelona	58,95€	707,4€
Formació Yammer	Online x18	Udemy	9,99€	179.82€
Formació Lideratge	Lideratge transformador x9	Barcelona School of Management (UPF)	1.200€	10.800€
Bústia suggerències	Producte	Amazon	34,99€	34,99€
	Enviament	Amazon	3,95€	3,95€
Juntes extraordinàries	Sala: teatro x2	NH Barcelona Stadium	968€	1.936€
	Projector x2	NH Barcelona Stadium	120€	240€
	Megafonia x 2	NH Barcelona Stadium	165€	330€
	Micròfon x2	NH Barcelona Stadium	72€	144€
	Càtering: <i>classic coffe</i> x2	NH Barcelona Stadium	959,5€	1.919€
Imprevistos			1.000€	1.000€
TOTAL				19.750,66€

Figura 21: Pressupost anual del Pla de Comunicació Interna. Font: elaboració pròpia

D'aquesta manera, obtenim un **pressupost de 19.750,66 €** per any per tal d'executar totes les accions de comunicació internes. Mensualment, es tracta d'un cost de 1.645,89 € per tal d'incorporar un pla d'accions de comunicació interna per tota l'entitat, que sigui compatible amb l'actual model de funcionament de l'entitat i el Departament de Comunicació de Fundació ACE.

Capítol 7 – Resultats i conclusions

7.1 Avaluació

Amb el plantejament del pla de comunicació interna, el darrer pas és idear un sistema de mesurament dels resultats per tal de poder avaluar l'acollida i resultats de les accions comunicatives a Fundació ACE. Amb aquesta metodologia valorarem el compliment dels objectius fixats per valorar els canvis d'actituds produïts en el públic intern de l'organització.

- **Comparar els resultats econòmics respecte a l'any anterior:** increment de benefici, donacions, empreses col·laboradores, Valor Actual Net, Taxa Interna de Retorn.
- **Informe de mètriques a Yammer:** avaluar la quantitat de publicacions, comentaris i interaccions dels treballadors de cada mes.
- **Impacte del butlletí intern:** quantitat de visualitzacions i clics en enllaços.
- **Enquesta de satisfacció per treballadors:** avaluar l'acceptació de les estratègies de comunicació interna, el clima laboral i el sentiment de pertinença de forma semestral
- **Feedback intern:** generar un document que reculli els suggeriments i les accions de l'entitat per afrontar-los. També s'afegiran comentaris que es rebin des de RR. HH.

7.2 Conclusions

El pla de comunicació interna de Fundació ACE és l'estratègia d'una entitat del tercer sector amb les necessitats d'estructurals d'una organització mitjana. Els més de vuitanta treballadors repartits en tres edificis suposen una dificultat, que es busca solucionar amb la present investigació en comunicació interna.

L'objectiu principal del Treball de Final de Màster és identificar les carències en comunicació interna per tal de detectar quines problemàtiques afronta aquesta fundació. De manera que es traça un pla d'accions enfocades als treballadors de l'entitat. Atesos els coneixements d'experts com Laura Verazzi, Joan Cuenca i Benito Berceruelo s'ha ajustat el marc teòric a la realitat de la comunicació interna. Consegüentment, s'han aplicat tècniques d'anàlisi en documentació corporativa, una enquesta interna i, posteriorment, una entrevista amb la directora de comunicació de Fundació ACE. A partir de la informació proporcionada, aquest treball proposa uns objectius per la comunicació interna de

l'organització, que s'aborden amb un seguit d'accions i tàctiques específicament pensades. Respecte als resultats es descobreix que existeix bona relació de treball entre els empleats dels departaments, tot i que no s'aplica amb els caps o subordinats. Per aquest motiu, es contempla una proposta de rutines que activen el flux informatiu ascendent des dels departaments cap a la direcció corporativa, que juntament amb eines com un butlletí intern, una bústia per suggeriments i una trobada semestral; instauren un nou *modus operandi* entre els diàlegs interns. En aquest moment, la comunicació interna estratègica assumeix el punt culminant amb l'eina d'intranet Yammer per complir les paraules de Formanchuk (2018): "el millor és aconseguir que l'eina no sembli un projecte de comunicació interna".

Els avantatges de l'aplicació del pla de comunicació interna en una entitat del tercer sector contribueixen en l'assoliment d'objectius de la mateixa entitat en tant que aplica:

- La comprensió de les característiques del públic intern de l'organització, que revela un perfil per traçar l'estratègia amb els treballadors.
- Confiança dels treballadors amb l'entitat, que amb els treballadors de Fundació ACE es demostra que un 41,1% encara mostra baixos valors d'assoliment dels reptes
- Efectivitat dels canals de comunicació interna, mentre que l'entitat disposa d'intranet, queda plasmat que el 76,4% d'enquestats no té interès per fer servir Yammer amb la funcionalitat actual.
- Complir amb la necessitat informativa dels treballadors de l'organització. Com veiem en el cas particular, creem eines com un butlletí intern o reunions internes semestral.
- Generar implicació dels treballadors, potenciant la comunicació ascendent gràcies a eines com una bústia de suggeriments o donant visibilitat al motor de l'entitat, els treballadors.
- Reconèixer les tasques individuals a partir d'un sistema de recompenses, que tenen un impacte en la motivació i el posicionament d'un referent a escala corporativa. Des de comunicació, es premien els relats interns de major transcendència a Yammer.
- Les activitats extraordinàries són oportunitats per estimular el sentiment d'equip i treballar les relacions entre els membres. En aquest sentit es proposa un esdeveniment semestral de reunió amb tota la plantilla, que atorgui crèdits a la feina de cada departament que constitueix el cos de l'entitat.

Bibliografia

Almenara, J., Romero, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.

Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Aedipe.

Brandolini, A & González, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.

Bustínduy, I. (2010). *La Comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.

Crespo, I., Nicolini, C. & Parodi, J. (2015). *La Comunicación interna en la administración pública española: claves para innovar*. Madrid: INAP.

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.

Del Pozo, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones : casos de empresa*. Pamplona: EUNSA.

Ferrer, J. (2000). *La Comunicación interna y externa en la empresa. Cuadernos de comunicación*. S. I.: s. n.

Formanchuk A. (2018). Comunicació interna, cultura 2.0 i xarxes a les organitzacions. 12/01/2020, de Universitat Oberta de Catalunya Sitio web: http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00263469/

Fundació ACE. (2019). *Missió i Valors*. 27/12/2019, de Fundació ACE Sitio web: <https://www.fundacioace.com/ca/missio-i-valors.html>

Fundació ACE. (2019). *Quienes somos*. 27/12/2019, de Fundació ACE Sitio web: <https://www.fundacioace.com/es/quienes-somos.html>

Fundació ACE. (2019). *Web corporatiu de Fundació ACE*. 28/11/2019, de Fundació ACE Sitio web: <https://www.fundacioace.com>

García J. (1998). *La Comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

Losada, J. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones : comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

Redacció. (2019). *Fundació ACE estrena pàgina web donde ofrece información de interés sobre el Alzheimer*. 27/12/2019, de geriatricarea. Sitio web: <https://www.geriatricarea.com/2018/12/26/fundacio-ace-estrena-pagina-web-donde-ofrece-informacion-de-interes-sobre-el-alzheimer/>

Redacció. (2019). *La Fundación ACE lanza una campaña para regalar paz a enfermos de Alzheimer*. 27/12/2019, de La Vanguardia Sitio web: <https://www.lavanguardia.com/vida/20191211/472181065063/la-fundacion-ace-lanza-una-campana-para-regalar-paz-a-enfermos-de-alzheimer.html>

Túñez, M. (2007). *Comunicación preventiva : planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo.

Wilcox, D., Cameron, G. & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Pearson Educación: Madrid.

Annexos

Mostra de *newsletter* intern



Endinsa't en Recerca

Com t'imagines el treball dels neuròlegs? Descobreix quins estudis estan desenvolupant. T'expliquem com és la seva feina dins l'organització

[Llegeix més >](#)

Tenim guanyador solidari!

Aquest mes, l'Agustí Ruiz, rep el premi del treballador per la seva solidaritat amb l'equip. Com ho ha aconseguit?

[Llegeix més >](#)



...parlem a Yammer?

Figura 22. Proposta de *Newsletter*. Font: elaboració pròpia

Entrevista Dircom

- **¿Cuáles son los principales objetivos de comunicación de Fundación ACE?**

Como objetivos de comunicación, trabajamos visibilidad, posicionamiento y sensibilización, que es el objetivo fundacional de Fundación ACE. Entonces, visibilidad porque todavía no somos una marca suficientemente conocida. El posicionamiento porque dentro de las marcas de la competencia, ya que tenemos que ser diferenciados y que la gente nos conozca realmente dentro de todas nuestras áreas. Por último, la sensibilización o poner el Alzheimer en la conversación, que es el objetivo más *non-profit*. Esta sería un objetivo para la sociedad.

- **De todos ellos, ¿sobre cuáles se pone más énfasis?**

A nivel contenido, nos centramos en la sensibilización. A nivel intencional, le otorgamos más importancia a la visibilidad.

- **¿Qué importancia recibe la comunicación interna?**

No hay comunicación interna propiamente dicha. Llevamos poco tiempo trabajando la comunicación. Empezamos hace cinco años con una agencia de comunicación, que durante dos años se limitaba a hacer comunicados de prensa. A partir de esos dos años, entramos en un periodo más activo con mi incorporación en la empresa. Lo primero que se trabajó fue la comunicación externa, ya que la comunicación interna requiere de un trabajo con recursos humanos al que todavía no estamos sistematizados. Sin embargo, la comunicación interna es uno de los objetivos a desarrollar en el plan de comunicación 2019-2022. A efectos de comunicación interna se han realizado acciones puntuales, pero no se ha hecho nada siguiendo un objetivo, que es lo primero que habría que establecer bajo mi punto de vista.

- **¿Cómo describirías el público interno de la entidad?**

Hay diferentes públicos internos en Fundació ACE, teniendo en cuenta la segmentación por categorías profesionales. Tenemos perfiles muy diferentes. Por un lado, tenemos el perfil sanitario, que trabaja con una alta exigencia y del cual depende el diagnóstico. Los sanitarios están expuestos a un colectivo de riesgo, que está expuesto a contagios. Por otro lado, está administración. Luego tenemos investigación, que no tiene unos horarios fijos de trabajo. Por último, están el público de la atención diurna, que no tiene tanta formación, pero se mueven en un ambiente muy emocional. Por tanto, disponemos de perfiles tan diferentes que habría que tratarlos de manera diferente. Creo que conseguir

que todos tengan la misma información sería el primer paso para homogeneizar los públicos. Sin embargo, no todos reciben la información de la misma forma. Por ejemplo, los gerocultores no tienen acceso al mail todos los días, ya que no lo emplean en su trabajo. El resto es conseguir que estas personas estén al día sin ciertos recursos. O también, trabajar en una aproximación motivacional con las administrativas, que han de estar preparadas para recibir quejas y un no constante.

- **¿Qué herramientas de comunicación interna se trabajan desde la Fundación?**

La intranet sería Yammer, que es la que estamos intentando potenciar y cada vez vemos que va cogiendo más autonomía. Sin embargo, tenemos que hacer acciones para dinamizarla, ya que muchos trabajadores no están acostumbrados a utilizarla. Uno de los primeros pasos para mejorar sería instaurarlo a nivel dirección para que las personas estén más comprometidas para utilizarlo, sobre todo para descargar el mail. Por otra parte, se hacen reuniones informativas, pero hay que mejorarlas en cuanto a productividad y gestión del tiempo. Suelen alargarse más de lo debido. A nivel *newsletter*, no tenemos nada. Esta parte se gestiona con mails internos, ya que no tienen demasiado resultado. El correo se utiliza para convocar a una reunión o una cena de navidad. Por otro lado, estamos trabajando en una mejora del manual de bienvenida, ya que consideramos que el material actual no es suficiente. Lo que no existe es el manual de cultura corporativa, que es una de las cosas que deberíamos trabajar. Tampoco tenemos buzón de sugerencias, pero sí uno para las incidencias. Este aspecto lo tratamos a través de los jefes, que son los encargados de decidir si trasladar las sugerencias, pero sin ser anónimo.

- **¿Cómo se aplican las herramientas de comunicación interna a la comunicación formal de la entidad?**

Fundamentalmente, en esta organización, la información es horizontal y vertical, pero no existe la ascendencia. Suele ser vertical y en un sentido, ya que es algo que no se ha trabajado desde el principio. Los compañeros se comunican entre sí habitualmente se comunican a través de mails o reuniones.

- **¿Y el caso de Yammer, que ofrece una comunicación transversal?**

Exacto, es lo que queremos potenciar. En el caso de Yammer, cada persona publica lo que considera que puede ser interesante para los demás o que puede interesar a la empresa. En el caso de Yammer, se trata de conseguir que mucha más gente lo utilice. Actualmente, un 40% publica, mientras que el 60% restante mira, pero no publica. El objetivo es que cambien las tornas y un 60% de los trabajadores publiquen.

- **¿Podrías describir como aborda la comunicación interna de la fundación los siguientes objetivos?**

- **Crear implicación del personal**

No se está abordando. Sin embargo, para mi es un objetivo poder crear pertenencia y *engagement*. Esto lo deberíamos abordar con los actos comunicativos internos como la comunicación mediante Yammer de los actos internos que se organizan en la fundación. Compartir los éxitos de cada departamento hace que los demás vean que se pueden sentir orgullosos de lo que hace un compañero que no tiene nada que ver con ellos. Otro ejemplo sería en las cenas de navidad que se intenta compartir. En esta edición, organizamos un coro de *gospel amateur* con varios trabajadores de cada departamento para cantar una canción en la cena de empresa. Al final, se trata de acciones que son informales, pero consigues más implicación de la que esperas.

- **Armonizar acciones de la compañía**

Somos los primeros en comunicar las acciones relevantes. Se ha comentado que deberíamos convocar juntas extraordinarias para poder tocar temas en profundidad sobre lo que va a pasar. Especialmente, hay que explicar el resultado a nuestro equipo para que sepan comunicarlo. No solo porque trabajen aquí, porque es importante que sepan lo que pueden decir y lo que no. Se contempla hacer una junta extraordinaria o convocarlos a una sesión clínica un martes, que fundamentalmente son reuniones.

- **Propiciar el cambio de actitudes**

Es un tema que querríamos abordar, pero que no abordamos actualmente. Habría que hacer algunos pasos antes, teniendo en cuenta que con cada público hay que adoptar una actitud distinta y no tenemos un plan de comunicación interna.

- **¿Cuáles serían los actos que se desarrollan en el marco de la comunicación interna?**

Anualmente, hay una junta de todos los trabajadores que se inició el año pasado con la intención de presentar el organigrama. Y, por otro lado, está la cena de navidad.

- **Personalmente, ¿cómo valoras la utilidad y relevancia de la comunicación interna?**

Crucial. La necesitamos. Tener un equipo comprometido, informado y que siente la marca ACE como propia, que siente el orgullo de los éxitos, sería fundamental. Tendiendo en cuenta las características de esta casa, que tenemos sedes diferentes, sabemos que es muy difícil compenetrar a todos los equipos, pero, como experta en comunicación, creo

que sería fundamental que pudiéramos avanzar con comunicación interna. Tengo muchas ganas del plan de comunicación interna y de poder trabajar en conseguir el orgullo de pertenencia. Así, cuando pregunten en una barbacoa familiar a un trabajador, que pueda decir que se siente orgulloso de que trabaja aquí y dentro de una gran empresa. Conseguir que puedan informar de lo que hacen sus compañeros y se sientan orgullosos de los descubrimientos de Fundación ACE, que incluso dispararía los impactos externos de Fundació ACE. Si consigues trabajadores, que son embajadores de marca, serán los primeros en difundirla a sus contactos.

- **¿Desde comunicación, se pretende implementar alguna técnica dentro del próximo plan de comunicación?**

Si, una reunión de jefes. Se está impulsando un comité de dirección operativo con los jefes de los departamentos. Sabemos que se trata de un grupo que tenemos que formar, porque son especialistas en su campo, pero no están formados en el liderazgo. Creemos que esta reunión nos puede permitir potenciar la figura de los jefes en sus departamentos. Es decir, queremos conseguir una figura más horizontal, que no haga que todo acabe pasando por dirección general. Creemos que con la formación de los jefes podemos potenciar a cada departamento para que sea más líder de su equipo, y para que este esté más informado, ya que, si se consigue, el jefe de departamento puede atajar las dudas o problemas que surjan, que actualmente recaen en la dirección.

- **En comunicación interna, ¿qué diferencia a Fundación ACE del resto de entidades del tercer sector?**

Las sesiones clínicas son una herramienta clave. Se trata de sesiones semanales de una hora, que se hacen todos los martes de 16:30-17:30 h con el objetivo de formar a los trabajadores. A veces, los departamentos exponen su actividad y, en otras ocasiones, invitamos a expertos de fuera de la empresa. Se forma sobre temas transversales como gestionar pacientes, formar equipos, hacer presentaciones al público, esto es interesante para todo el equipo ya que se consigue que se reúnan los miembros y permite conocer la actividad de los departamentos, mientras que interactúan entre ellos. Lo que trabajemos a partir de 2020 a 2022 consistirá en mejorar el resultado en comunicación interna, poner unos objetivos y medirlos. De todas maneras, las ONG tienen unas características especiales como el que persiguen una causa a la que es fácil adherirse, pero luego los recursos son ajustados. Las ONG no pueden permitirse gastar un presupuesto alto en desarrollar la comunicación interna, ya que hay que ajustarse al presupuesto. Del mismo modo, hay que tener en cuenta que esta estrategia este alineada con el departamento de recursos humanos.

Model d'enquesta per treballadors

Encuesta de comunicación interna

Recuerda que esta información es ANÓNIMA y persigue una finalidad de mejora

¡Gracias por tu tiempo!

***Obligatorio**

Género *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer

Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 - 25
- 26 - 33
- 34 - 41
- 42 - 49
- 50 - 57
- 58 - 65+

¿A qué departamento perteneces? A-Z *

Marca solo un óvalo.

- Administración
- Asistente de dirección
- Atención al usuario
- Auxiliar sanitario (hospital de día)
- Auxiliar sanitario (centro de día)
- Comunicación
- Consultor
- Dirección
- Enfermería (atención diurna)
- Enfermería (diagnóstico)
- Fisioterapia
- Geriatria (atención diurna)
- Geriatria (diagnóstico)
- Investigación aplicada
- Investigación básica
- Investigación clínica
- Musicoterapia
- Neurología (atención diurna)
- Neurología (diagnóstico)

- Neuropsicología (atención diurna)
- Neuropsicología (diagnóstico)
- Patrocinio
- Psicólogo evaluador
- Recursos humanos
- Terapeuta ocupacional
- Trabajo social (atención diurna)
- Trabajo social (diagnóstico)
- Otro:

Tu entorno laboral

Indica qué nivel de comunicación tienes con...

Marca solo un óvalo por fila.

	Insuficiente	Aceptable	Excelente
Subordinados (si aplica)			
Compañeros en tu equipo			
Compañeros (general)			
Jefe			
Alta dirección			

¿Te resulta útil Yammer? *

Marca solo un óvalo.

- Mucho
- Indiferente
- Poco
- No sé lo que es
- Otro:

¿Qué te gustaría implementar para recibir información interna? (opción múltiple) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Boletín informativo
- Reuniones informativas
- Videocomunicados
- Buzón de sugerencias
- Manual de bienvenida
- Manual de cultura corporativa
- Otro:

Tu conocimiento

Habitualmente, recibo la información necesaria sobre la organización *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4

Poca

Mucha

Conozco la misión de Fundació ACE *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4

Poco

Mucho

La relación con mi equipo es satisfactoria *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4

Poco

Mucho

Me siento escuchado/a por mi superior *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4

Poco

Mucho

Siento que formo parte del resto de logros del equipo *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4

Poco

Mucho

(opcional) Mi gran necesidad en términos de comunicación interna es...