

Una entitat no lucrativa ha de ser capaç de transmetre la seva missió i els seus valors a la societat. Les entitats habitualment posen un major èmfasi en la comunicació externa i les accions de difusió (per tal de donar-se a conèixer, incorporar nous socis o usuaris, aconseguir més reconeixement social o finançament) que en la comunicació interna.

## La comunicació interna a les ONL

*Les empreses comuniquen per existir, però les organitzacions del tercer sector existeixen per comunicar, per transmetre els seus valors a la societat. Es pot dir que la comunicació forma part de l'essència mateixa d'aquestes organitzacions, i que està present en tots els processos, en tota gestió. No esgoten la seva missió en la prestació de serveis, amb major claredat possible, sinó que troba la seva raó de ser en la transmissió a la societat de determinats valors que la fan més democràtica, més habitable, més humana. Ja es tracti d'una associació cultural, una ONG de cooperació o una organització ecologista, aquestes entitats existeixen fonamentalment per impregnar la societat amb les seves idees. El repte és fer-ho cada vegada amb major professionalitat, creativitat i eficàcia'. Vicente Vidal (2004:322)*

Tal i com explica la cita que precedeix aquest recurs, una entitat no lucrativa ha de ser capaç de transmetre la seva missió i els seus valors a la societat. Les entitats habitualment posen un major èmfasi en la comunicació externa i les accions de difusió (per tal de donar-se a conèixer, incorporar nous socis o usuaris, aconseguir més reconeixement social o finançament) que en la comunicació interna.

No obstant, la comunicació interna és un element clau per una organització no lucrativa. Si hi ha una bona comunicació interna a l'entitat aconseguirem que les persones implicades tinguin un major coneixement de la mateixa i se'n sentin més part. La identificació amb l'organització és un element cabdal per a garantir la implicació i assegurar la continuïtat dels socis/es, voluntaris/es, treballadors/es i/o usuaris/es ' si n'hi ha-

## Consideracions a tenir en compte respecte la comunicació

Algunes consideracions a tenir en compte:

### Transparència i claredat

Els missatges han d'informar al receptor (no han de ser manipuladors o falsos) han de ser clars i no generar equívocs respecte l'entitat i la seva activitat.

Cal que tinguem sempre present que hem de ser transparents amb la comunicació, encaminant-nos en tot moment cap a la qualitat.

### Escolta activa

L'escolta activa és l'actitud que aglutina elements que ens ajudaran a mantenir una comunicació oberta, atenta i sensible. Els responsables de les entitats han d'incorporar aquest element per fomentar la comunicació interna en les reunions i trobades.

Haurem de mantenir gestos corporals oberts al diàleg, mantenir el contacte visual sense tenir una expressió intimidatòria, ser assertiu, mantenir una actitud d'empatia encara que no estiguem totalment d'acord amb el que ens diuen, respectar l'espai vital de l'interlocutor, etc.

L'escolta activa fomenta el benestar de les persones que formen part de l'entitat i millora tot treball en equip que es realitzi a l'organització. Amb l'escolta activa no només integrem a tots els membres de l'entitat, sinó que afavorim que es desenvolupi plenament el potencial dels mateixos.

### El missatge

Tot missatge que l'entitat transmet té, almenys, dos dimensions:

- El contingut del missatge: allò que volem comunicar.
- La intencionalitat del missatge: les actituds que hi ha darrera del contingut.

Els responsables de la comunicació, i també, els responsables de l'entitat han de conèixer ambdós nivells. És important que reconeguem en tot moment quina és la intenció quan comuniquem un missatge perquè aquest sigui informatiu, per una banda, i transformador per una altra.

### **Comunicació interna i participació**

La comunicació interna, en tant que és un procés bidireccional, no finalitza quan l'organització transmet un missatge, sinó quan rep la resposta que el missatge ha provocat en els receptors.

Per tant, podem dir que el cicle de comunicació es tanca quan ens retorna la participació de les persones destinatàries del missatge.

Els responsables de les entitats han de contemplar la recollida de la informació a través d'una participació activa. Podem afirmar que només una entitat participativa vetllarà per crear i mantenir uns canals eficaços d'informació. De la mateixa manera, només una entitat amb uns mecanismes apropiats de comunicació interna, disposarà d'una alta participació dels seus membres.

### **Comunicació interna i fidelització**

Un bon desenvolupament de la comunicació interna crea una constant interacció entre la organització i els seus membres. Això facilita el sentiment de pertinença de les persones amb l'organització i fomenta la seva fidelització.

Una notable comunicació interna incrementa la satisfacció de les persones amb la tasca que desenvolupen i fomenta, al mateix temps, una transmissió informal (a través del boca a orella) de les activitats i la gestió que realitza l'organització.

## **Destinataris de la comunicació interna**

### **Associats/es**

Els socis i sòcies d'una organització no lucrativa tenen el dret de ser informats de la gestió de l'entitat, de la utilització dels recursos i de les tasques que desenvolupa l'entitat. En definitiva, l'entitat ha de rendir comptes informant, i això només es podrà fer si aconseguim disposar d'uns canals de comunicació adequats. Aquest coneixement contribuirà a una major continuïtat dels socis a l'entitat.

### **Voluntariat**

Les persones que participen en l'entitat de forma voluntària tenen dret a conèixer en profunditat l'organització amb la que col·laboren, així com l'activitat que han de desenvolupar. Aquest coneixement incrementarà el sentiment de pertinença i garantirà una major implicació i continuïtat a l'entitat. A més, conèixer l'opinió i valoració dels voluntaris, com en el cas dels socis, permetrà millorar l'acció de l'entitat.

### **Treballadors assalariats**

Desenvolupar un pla de comunicació que contempli també els treballadors assalariats aconseguirà incrementar la seva participació, més enllà de la seva tasca remunerada. Els treballadors s'identifiquen també amb els valors i la missió de l'entitat i se senten més motivats.

### **Usuaris/ beneficiaris**

Els usuaris i beneficiaris estan sobretot interessats en conèixer les activitats i els serveis de l'entitat, però també, altres qüestions que no els afecta directament, però que condiciona la seva percepció de l'entitat.

## **El pla de comunicació interna**

Un pla de comunicació intern ha de vetllar per un notable desenvolupament de la comunicació interna i, sobretot, perquè existeixi una coherència entre la imatge interna i l'externa. El pla de comunicació ha de tenir sempre present la missió i els valors de l'entitat i actuar com a eina de cohesió entre l'entitat i les persones que hi col·laboren.

No és tan important realitzar plans de comunicació molt complexos, sinó tenir clar allò que volem transmetre, els

destinatari als que volem arribar, així com els recursos amb els que disposem.

En el pla de comunicació s'hi han de plasmar els mecanismes de comunicació, que es desenvoluparan amb uns recursos humans i econòmics determinats, i inclouran aspectes ètics i de disseny.

Per saber com ha de ser aquest Pla de comunicació cal fer una anàlisi prèvia sobre com funciona la transmissió de la informació a l'entitat, tenint en compte els destinataris i els diferents òrgans i comissions de l'organització. Caldrà valorar si és convenient modificar els circuits i formes de coordinació i comunicació ja existents (assemblees amb els socis, valoració amb els usuaris, etc.) o si cal elaborar-ne de nous.

- **Els destinataris de la comunicació**, inclourem les diferents persones que participen a l'entitat: socis/es, voluntaris/es i treballadors/es remunerats, si n'hi ha. Caldrà veure quins circuits d'informació ja existeixen entre els destinataris (siguin formals o informals), si són efectius o no i si cal construir-ne de nous.
- **Els òrgans, comissions i altres estructures organitzatives de l'entitat**. Analitzarem com es relacionen aquests òrgans, si els objectius i funcionament són coneguts pels membres de l'entitat i si cal introduir nous circuits o mecanismes de comunicació.

## Mecanismes de comunicació interna

Existeixen nombrosos mecanismes de comunicació interna a disposició de les entitats. És convenient que aquestes eines estiguin protocolitzades en un Pla de Comunicació i que s'assigni una persona responsable de fer-ne el seguiment i garantir la seva implementació.

A continuació, exposem alguns dels possibles mecanismes a utilitzar per millorar la comunicació interna a la vostra entitat:

- **Elaboració i lliurament de la memòria anual** de l'entitat als diferents membres de la mateixa (socis/es, voluntaris/es i/o treballadors/es), que bàsicament inclou els següents apartats: resultats econòmics, resum de les activitats, un balanç quantitatiu i qualitatiu de l'any transcorregut, una presentació dels objectius i programa d'activitats per a l'any en curs i per als següents.

- **Web i Intranet de l'entitat** on hi hagi una agenda actualitzada, informació de les activitats i projectes desenvolupats, etc. També es pot disposar d'una Intranet on els òrgans representatius de l'entitat i les comissions o grups de treball existents puguin penjar les actes de les seves reunions, materials a compartir, entre d'altres.

- **Revistes i butlletins interns** via correu electrònic o en paper, que faci de recordatori dels actes i agenda de l'entitat, projectes desenvolupats, amb l'objectiu d'informar i de fidelitzar els associats, voluntaris i usuaris.

- **Sondeigs interns** per tal de realitzar enquestes d'opinió i/o de satisfacció de les persones que col·laboren amb l'organització (socis/es, voluntaris i/o usuaris/es).

- **Cartes internes adreçades a cada un dels destinataris** que els mantingui informats dels aspectes que els afecten:

- socis/es: assemblees, aprovació de pressupost, canvis en els equips de treballadors/es -si n'hi ha-, entre d'altres.)
- voluntaris/es: activitats, formació, agenda i actes del sector.
- usuaris/es: calendari activitats, serveis, contacte, etc.
- treballadors/es: informació sobre els actes o activitats dels socis/es, voluntaris, etc.

- **Cartes informatives** per informar sobre determinats aspectes concrets de l'associació a tots els destinataris, com per exemple: informació sobre la utilització dels recursos de l'entitat o de les activitats de formació interna.

- **Cartells informatius** per a donar a conèixer els actes i l'agenda previstos o per posar en contacte a les persones que col·laboren amb l'entitat.

A part dels mecanismes que hem comentat, existeixen altres instruments de comunicació interna orientats a fomentar el debat, la reflexió i la interacció entre els membres i les estructures (òrgans, comissions) de l'entitat. És

en el desenvolupament d'aquests mecanismes que hem d'aplicar l'escolta activa i a través dels que aconseguirem una major participació i un major volum d'informació dels diferents destinataris (respecte l'entitat, el funcionament dels projectes, la valoració dels serveis, dels grups de treball, etc.).

- **Reunions periòdiques amb cada un dels destinataris (o mixtes)** per donar informació sobre l'entitat (acords junta directiva, activitats, projectes que s'inicien, etc.) i per recollir suggeriments del socis, els treballadors/es i el voluntariat.
- **Debats monogràfics** sobre diversos temes relacionats amb els projectes i activitats de l'associació.
- **Reunions periòdiques amb els coordinadors, comissions o grups de treball de les diverses àrees/projectes** de l'associació.
- **Reunions periòdiques amb els equips tècnics** que desenvolupen un projecte o un servei.
- **Trobades puntuals amb els associats, treballadors i voluntaris.**
- **Consells extraordinaris de la junta directiva** per tractar temes concrets i urgents.

## **Millorar el grau d'eficàcia dels circuits i mecanismes**

La valoració periòdica i continuada dels circuits i mecanismes existents per part dels diferents destinataris ens permetrà conèixer el grau d'eficàcia dels mateixos i la necessitat de modificació o de creació de nous.

En definitiva, és important destacar que no es tracta de fer més complexa l'estructura organitzativa de l'entitat ni d'incrementar els circuits i els processos innecessàriament, sinó que:

- Cal aprofitar i/o millorar els mecanismes ja existents per tal que realment serveixin per a fer una comunicació clara, fluïda i bidireccional.
- Cal introduir-ne de nous, si s'escau, que no siguin excessivament costosos per a l'entitat però que promoguin la interacció entre els diferents destinataris i membres de l'entitat i contribueixin a una major identificació d'aquests amb la organització.
- Cal establir un pla que ordeni i clarifiqui aquests circuits i mecanismes, per tal de ser conscients de la seva importància i de la necessitat del seu seguiment.