



AJUNTAMENT DE SANT BOI DE LLOBREGAT

# DOCUMENTACIÓ: REVISIÓ DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

## **Fase de Planificació: Pla de Comunicació Interna**

Unitat d'Assistència a la Planificació i a l'Avaluació (UAPA)  
**Àrea de Governança i Ciutadania**

Febrer de 2010

Unitat d'Assistència a la  
Planificació i a l'Avaluació (UAPA)

Servei de Planificació i Avaluació  
de Polítiques Públiques  
**Àrea de Governança i Ciutadania**

**Ajuntament de Sant Boi de Llobregat**

Pl de l'Ajuntament, 1 – Tel. 93 635 12 35 – Fax 93 630 18 56 – [planific@santboi.cat](mailto:planific@santboi.cat) - [www.santboi.cat](http://www.santboi.cat)

# PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

## ÍNDEX

<b>Introducció</b>	3
<b>Diagnosi</b>	4
Resum dels punts forts	4
Resum dels punts a millorar	5
<b>Model de comunicació interna de Sant Boi</b>	6
<b>Pla de comunicació interna a Sant Boi</b>	
Missió de la comunicació interna a Sant Boi	7
Línies estratègiques	7
Objectius operatius	8
Seguiment i avaluació del Pla	12
<b>Annexes:</b>	
Diagnosi – Punts forts i punts a millorar	13
Proposta d'avaluació del Pla de Comunicació Interna	15

## INTRODUCCIÓ

Som dins del procés de revisió i anàlisi de la comunicació interna que va ser iniciat l'abril de 2008. Aquesta activitat es du a terme per tal d'actualitzar un Pla de comunicació interna que comprèn un període de nou anys al nostre Ajuntament.

Per arribar al punt que ens trobem ara, és a dir, de fer la proposta d'un Pla de comunicació interna, hem fet un camí que ha consistit en la revisió de les dades i del Pla de comunicació interna de l'any 2000. Ambdues han permès tenir una Pre-Diagnosi que ha estat contrastada i complementada en dues sessions de focus grup amb membres de l'organització i que van tenir lloc l'estiu de 2008, i després, aquesta primavera, es va fer una reflexió, anàlisi i un debat sobre la pròpia comunicació interna i com la practiquem a l'organització en un grup ampli de la direcció.

De la convergència d'aquests tres documents surt la Diagnosi, que trobarem a continuació, i seguidament hi ha el Model de comunicació interna de Sant Boi, que ha estat dissenyat en funció de la reflexió de la direcció esmentada, i que orienta com ha de ser la comunicació interna i la seva pràctica.

A partir d'aquest Model acordat de com ha de ser la nostra comunicació interna, es presenta aquesta proposta de Pla de comunicació interna per a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

## DIAGNOSI

En aquest procés de revisió de la comunicació interna de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, n'han resultat les consideracions que segueixen en aquest apartat.

Aquestes conclusions per emetre la diagnosi han estat obtingudes en les aportacions que van sorgir durant les accions següents:

- Dues sessions de focus grup amb treballadors/es, van tenir lloc el 26 de juny i 10 de juliol de 2008.
- Anàlisi i conclusions de la Pre-diagnosi que va ser revisada i emesa el desembre de 2008.
- Sessió de treball del Grup d'anàlisi, va tenir lloc el febrer de 2009.

Pel que fa a les conclusions expressades al document de la Síntesi de la Pre-diagnosi, podem afirmar que han estat pràcticament confirmades en aquesta fase de diagnosi i que ara s'expliciten.

### Es consideren punts forts d'aquesta pràctica de la comunicació interna:

#### Resum:

- La valoració de la comunicació interna com a facilitadora dels processos organitzatius, com una **pràctica important i necessària**, i la voluntat de la direcció de desenvolupar-la.
- El **capital humà** de l'organització, predisposat a l'intercanvi i la **participació** en el funcionament i els processos de treball de l'organització.
- L'existència d'una **estructura** de comunicació interna, amb mitjans i canals instaurats i reconeguts, i pla d'acció.
- La disponibilitat d'**espais de treball i relacionals** que reforcen l'àmbit i l'estratègia de la comunicació interna.
- La **immediatesa** en la circulació de la **informació** en relació a determinats mitjans, l'Ajuntaflaix concretament.

Al final d'aquest document han estat adjuntades, com a annex, les conclusions completes dels punts forts d'aquesta diagnosi.

## Es consideren punts a millorar de la nostra pràctica de la comunicació interna:

### Resum:

- La **quantitat d'informació** que flueix és insuficient i cal millorar la **gestió** de la informació perquè sigui un sistema més flexible, àgil i ràpid, que arribi a temps i que la mida dels continguts sigui adequada.
- Hi ha poca **comunicació ascendent i transversal**, caldria incrementar i facilitar la **participació interna** organitzativa i en la pròpia comunicació interna, així com els espais, canals formals i les eines per poder-ho fer.
- El ventall de **mitjans** de comunicació interna no és molt ampli. La **intranet** es considera molt important i cal actualitzar-la perquè sigui més completa, interactiva, i aporti la visió organitzativa i les dades de gestió dels serveis.
- Cal **coordinar la comunicació interna amb la comunicació externa** i garantir el repartiment de tasques i rols, el liderat de la comunicació interna, la creació de protocols i la sistematització de les tasques a tota l'organització.
- Cal una **estructura comunicativa que potenciï més el col·lectiu humà**, és a dir, hi ha d'haver espais i estratègies relacionals de proximitat suficients per poder intercanviar amb la resta de l'organització i a diferents nivells.
- La **cultura organitzativa** no ha acabat d'incorporar totalment la pràctica de comunicació interna, tot i que la té present. Per una part disposem encara de marge per a una major **implicació dels responsables** de l'organització i per a la **determinació del paper** que haurien de tenir la **resta de les persones**. De l'altra, per al desenvolupament d'una estratègia més coherent entre el que diem i el que fem.

Al final d'aquest document han estat adjuntades, com a annex, les conclusions completes dels punts a millorar d'aquesta diagnosi.

## MODEL DE COMUNICACIÓ INTERNA DE SANT BOI

Aquest model permet acotar el tipus de comunicació interna que s'ha dissenyat per a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat a partir de la reflexió realitzada amb el Grup d'anàlisi:

<b>Àmbit</b>	<b>Continguts</b>
<b>Estratègia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reposa en uns valors i projecte compartits</li> <li>2. Facilita les relacions entre persones i grups, i cohesiona per adreçar les accions a la consecució de l'objectiu general</li> <li>3. Informa per mantenir l'organització permanentment al dia</li> <li>4. Facilita la comunicació (formal i informal) i impulsa el coneixement</li> <li>5. Dóna suport a la transició vers una nova cultura organitzativa orientada a la gestió per a resultats</li> </ol>
<b>Estil (maneres de fer)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comandaments implicats en la gestió de la comunicació interna</li> <li>2. Planificada i proactiva posant a l'abast de l'organització eines que donin autonomia. Reactiva (àgil i flexible) front esdeveniments imprevistos</li> <li>3. Receptiva vers les demandes i necessitats comunicatives de persones i equips</li> </ol>
<b>Sistema</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línia bàsica de comunicació continuada i permanent (per tant, no puntual i/o només a demanda)</li> <li>2. Línia bàsica: descendent, horitzontal i ascendent</li> <li>3. Ús de diversos canals, adaptats a públics i necessitats diferents</li> </ol>
<b>Estructura</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fonts descentralitzades i elaboració parcialment centralitzada. Centre productor i coordinador: participació d'alguns nòduls generadors i impulsors</li> <li>2. La responsabilitat recau fonamentalment sobre comunicació interna, i progressivament és compartida per la resta de l'organització. També hi ha grups col·laboradors i corresponsals</li> </ol>
<b>Personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencia les relacions professionals i formals i facilita les informals</li> <li>2. Impulsa les carreres professionals i permet el desenvolupament personal, amb un augment de la motivació</li> <li>3. Potencia les habilitats comunicatives de les persones, comandaments principalment</li> <li>4. Expansiona el capital intel·lectual a l'organització</li> <li>5. Comporta una actitud orientada a la cohesió, a la comunicació, a la participació, a la relació</li> </ol>

## PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA DE SANT BOI

### MISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ INTERNA A SANT BOI

**Contribuir a la consecució dels objectius** de l'organització mitjançant la implementació i el manteniment de fluxos de comunicació interna i **a l'obtenció i aprofitament de sinergies** en el col·lectiu humà.

### LÍNIES ESTRATÈGIQUES

Aquestes tres línies estratègiques de comunicació interna han estat obtingudes a partir de la sessió de reflexió realitzada amb el Grup d'anàlisi.

Van sorgir durant el debat sobre les opinions que donaven resposta a la pregunta formulada en aquestes termes:

*La comunicació interna és un instrument de la direcció que ha de permetre/conseguir:*

- 1. Garantir les condicions per mantenir la comunicació interna a l'organització**
- 2. Promoure la cohesió i la implicació a l'organització**
- 3. Facilitar la transició cap a una nova cultura organitzativa que comparteixi el coneixement**

Cal tenir present que les línies estratègiques són compartides amb la resta de l'organització.

## OBJECTIUS

### 1. Garantir les condicions per mantenir la comunicació interna a l'organització

#### 1.1. Garantir la disponibilitat d'informació per a la gestió

- 1.1.1. Concentrar la informació sobre les funcions i l'activitat de totes les àrees
  - 1.1.1.1. Organitzar i posar a l'abast els continguts del catàleg de serveis per àrees
  - 1.1.1.2. Establir mecanismes d'actualització regular de la informació
  - 1.1.1.3. Elaborar un manual d'acollida per a totes les persones que s'incorporin a treballar a l'organització
- 1.1.2. Treballar en la reconstrucció i funcionament d'una agenda compartida (amb Gabinet de Comunicació)
  - 1.1.2.1. Avaluar totes les experiències prèvies en relació amb les agendes precedents
  - 1.1.2.2. Definir un nou model d'agenda compartida
- 1.1.3. Garantir l'accés i la localització de les diferents dades de gestió dels serveis
  - 1.1.3.1. Identificar les dades susceptibles de ser demandades pels diversos públics interns
  - 1.1.3.2. Organitzar les dades i adaptar-les a l'eina que es dissenyi com a intranet i organitzar-ne el circuit de manteniment

#### 1.2. Adequar la informació a les necessitats i els usos dels i les professionals de l'organització

- 1.2.1. Explorar les necessitats informatives de diferents perfils professionals i serveis
  - 1.2.1.1. Enquestar una mostra representativa dels diversos perfils i serveis
- 1.2.2. Organitzar la informació de forma clara i intuïtiva
  - 1.2.2.1. Organitzar la informació per diferents nivells de concreció
  - 1.2.2.2. Organitzar i difondre la informació segons grups / interessos

#### 1.3. Millorar els circuits de producció i distribució de la informació

- 1.3.1. Establir criteris clars sobre quina informació, de quines fonts, quan, quanta, i a través de quins mitjans s'ha de difondre
  - 1.3.1.1. Elaborar criteris de continguts i abast per a cadascun dels mitjans
  - 1.3.1.2. Elaborar protocols per a cadascun
- 1.3.2. Millorar en termes d'ordre i de temps la difusió d'informació necessària per al funcionament organitzatiu
  - 1.3.2.1. Reduir al màxim els temps de notificació de canvis organitzatius
  - 1.3.2.2. Prioritzar el coneixement previ de l'acció municipal a nivell intern abans de la difusió externa
  - 1.3.2.3. Anticipar la informació als esdeveniments
- 1.3.3. Adaptar els mitjans a les noves necessitats i als nous formats i veure si cal ampliar-ne el ventall
  - 1.3.3.1. Revisar i actualitzar l'Ajunta.info
  - 1.3.3.2. Revisar i actualitzar l'Ajunta.net perquè a més sigui interactiu



## **1.4. Garantir l'accés als mitjans d'informació i comunicació a tot el col·lectiu de treballadors/es**

### 1.4.1. Detectar buits de comunicació dins de l'organització

1.4.1.1. Inventariar les persones, els espais físics i les eines de comunicació

1.4.1.2. Donar cobertura eficient a tots els casos detectats

## 2. Promoure la cohesió i la implicació a l'organització

### **2.1. Generar vincles de pertinença a l'organització a través del foment de la participació en el funcionament organitzatiu**

- 2.1.1. Implementar espais presencials i virtuals de diàleg, debat i propostes
  - 2.1.1.1. Dissenyar i posar en marxa un blog corporatiu intern
  - 2.1.1.2. Potenciar els grups de treball ja existents i propiciar-ne de nous amb noves metodologies i nous criteris
  - 2.1.1.3. Descentralitzar els espais físics de reunió quan sigui factible per impulsar l'intercanvi

### **2.2. Potenciar el coneixement mutu i la relació entre el col·lectiu de treballadors/es**

- 2.2.1. Implementar espais presencials i virtuals de relació
  - 2.2.1.1. Incorporar una base de dades dels treballadors/es a la intranet (localitzador de treballadors/es per càrrec o nom)
  - 2.2.1.2. Crear el fòrum de l'empleat/da
  - 2.2.1.3. Recuperar els itineraris per conèixer la resta de companys/es i equipaments municipals
  - 2.2.1.4. Comunicar als/les ex-treballadors/res les notícies internes
  - 2.2.1.5. Jornades de portes obertes per a les famílies

### **2. 3. Potenciar el coneixement i la difusió del projecte polític municipal i el seu desenvolupament**

- 2.3.1. Incrementar el coneixement de la visió, missió i els principals projectes estratègics del govern municipal entre el col·lectiu de treballadors/es
  - 2.3.1.1. Realitzar una sessió inicial de mandat per donar a conèixer el Pla d'Actuació Municipal corresponent
  - 2.3.1.2. Facilitar periòdicament els acords presos a nivell polític i a nivell tècnic
  - 2.3.1.3. Realitzar una sessió anual del Passem Comptes a nivell intern com a devolució política als treballadors/es en condició de gestors

### 3. Facilitar la transició cap a una nova cultura organitzativa que comparteixi el coneixement

#### **3.1. Desenvolupar l'estructura organitzativa de comunicació interna**

- 3.1.1. Habilitar els espais de treball representatius de l'organització
  - 3.1.1.1. Constituir un Equip permanent de Comunicació Interna
  - 3.1.1.2. Recuperar un equip de treball web-intranet
  - 3.1.1.3. Designar correponsalies a les àrees
- 3.1.2. Fer copartípcips a les àrees de les dinàmiques de comunicació interna
  - 3.1.2.1. Identificar els actors clau
  - 3.1.2.2. Definir i distribuir rols comunicatius que els actors clau han de tenir en comunicació interna
- 3.1.3. Coordinar la comunicació interna amb la comunicació externa
  - 3.1.3.1. Crear l'espai i els protocols òptims
- 3.1.4. Comunicar la nova estratègia de comunicació interna
  - 3.1.4.1. Dissenyar i executar el protocol per a l'organització i/o per a les àrees

#### **3.2. Implementar bones pràctiques comunicatives i de gestió en els equips de treball**

- 3.2.1. Identificar les necessitats i les disfuncions en la circulació d'informació
  - 3.2.1.1. Diagnosticar les necessitats i les disfuncions
  - 3.2.1.2. Dissenyar participadament les propostes de millora
- 3.2.2. Sistematitzar els processos de comunicació interna
  - 3.2.2.1. Aplicar els criteris determinats a la línia estratègica que ha de garantir les condicions per mantenir la comunicació interna a l'organització, pel que fa a circuits de producció i distribució de la informació, per garantir les condicions i mantenir la comunicació interna a l'organització
- 3.2.3. Avaluar la implementació d'aquestes bones pràctiques seguint l'estudi fet per DIRCOM
  - 3.2.3.1. Passar periòdicament l'enquesta elaborada per DIRCOM i obtenir visió longitudinal
  - 3.2.3.2. Fer prospecció a les pràctiques de comunicació interna en els municipis de l'entorn per poder crear xarxa, i fer un grup de treball intermunicipal per compartir experiències

#### **3.3. Posar en valor el coneixement del col·lectiu de treballadors/res**

- 3.3.1. Facilitar l'intercanvi i l'optimització del coneixement al sí de l'organització
  - 3.3.1.1. Proposar espais de reflexió estratègica
  - 3.3.1.2. Innovar en la comunicació creant un banc d'idees
- 3.3.2. Garantir la transferència de nous coneixements, noves pràctiques i/o nous valors a l'organització
  - 3.3.2.1. Difondre la Gestió per a Resultats que s'està implementant a l'organització
  - 3.3.2.2. Donar suport en la implementació del nou codi ètic en procés d'elaboració
  - 3.3.2.3. Donar suport en la implementació d'altres que puguin sorgir

## SEGUIMENT I AVALUACIÓ

El seguiment es realitzarà trimestralment de manera periòdica per l'Equip Permanent de Comunicació Interna (EPCI) actuant d'oficina tècnica la UAPA.

Es farà una avaluació sistemàtica cada any del Pla i fent incidència especial en la percepció de tots els actors que intervenen en la comunicació interna.

Cada període coincident amb l'inici de legislatura es procedirà a la revisió del Pla de comunicació interna per tal que estigui adaptat a l'estratègia política de cada moment.

L'Equip Permanent de Comunicació Interna (EPCI) estarà format per:

- El coordinador general
- La tècnica de Comunicació Interna(\*)
- La cap de Comunicació
- El cap del Servei de Recursos Humans
- Un membre del grup de corresponsals de les àrees

Funcions i rols dels membres de l'EPCI:

- El coordinador general, que el liderarà i que aportarà la informació que emani del CAEM
- La tècnica de Comunicació Interna(\*), que gestionarà el funcionament de l'EPCI, i alhora que rebrà la informació dels altres membres, també aportarà la informació ascendent i horitzontal de l'organització que disposi i sigui susceptible de ser tractada a l'EPCI
- La cap de Comunicació, que aportarà la informació que provingui de l'equip de govern i la previsió de la informació de les activitats que es comuniquin a l'exterior de l'organització
- El cap del Servei de Recursos Humans, que aportarà la informació de la gestió del col·lectiu humà organitzatiu
- Un membre del grup de corresponsals de les àrees, que també aportarà la informació ascendent i horitzontal de l'organització que disposi i sigui susceptible de ser tractada a l'EPCI. Aquest càrrec serà rotatori entre les persones que facin aquesta funció de corresponsals i que tindrà una durada d'un any.

(\*) Serà substituïda en la seva absència per un tècnic de la UAPA (Carles), i si no és possible, pel responsable de la UAPA.

## Annex

### DIAGNOSI

L'ordre d'exposició de les conclusions està basat en el nombre de persones que han expressat aquestes opcions o valoracions, de més a menys.

#### Es consideren punts forts d'aquesta pràctica de la comunicació interna:

- El **fet de l'existència formal de comunicació interna**, que es concreta en un pla i en un àmbit de referència tècnic, i en conseqüència, està organitzada i estructurada. Aquesta consideració la fa la majoria de persones consultades i la contrasten amb el fet que no totes les organitzacions no la tenen amb aquest nivell de formalització.
- Hi ha **mitjans i canals instaurats** des de fa temps i es reconeixen com a **pràctica** de comunicació interna **resultat de l'estructura raonablement consolidada**. També ho manifesta la majoria de persones consultades.
- La **voluntat de l'organització, i per tant de la direcció, que hi hagi comunicació interna**. En aquest cas considerat com un valor afegit organitzatiu i com a facilitadora dels processos organitzatius. Aquesta observació també la fan una gran majoria de les persones consultades.
- Tenim **espais de treball i espais relacionals, o institucionals, establerts que consoliden la comunicació interna**. En són exemples les reunions del comitè executiu, les departamentals, el consell de redacció de la revista interna o la presentació del PAM al col·lectiu de treballadors/res. Aquests espais funcionen dins de paràmetres o criteris concrets que li atorgan validesa i fiabilitat. Les persones consultades s'hi han referit com a funcionament intern, també ho ha afirmat una gran majoria.
- La **consideració que es fa de la comunicació interna com a pràctica organitzativa important i necessària**. Moltes persones són conscients d'aquesta eina estratègica i pensen que amb la implicació de tothom millora el funcionament organitzatiu.
- L'**actitud participativa de les persones de l'organització**. Una part important de les persones consultades admeten que si hi ha l'oportunitat, en general, la gent de l'organització està predisposada a participar.
- La **participació de persones de l'organització en el propi procés de revisió de la comunicació interna**. Les persones presents als focus grup van valorar aquesta participació com a oportunitat perquè sigui compartida i alhora confirmen la voluntat de sentir-se més partícips dels processos organitzatius.
- La **immediatesa de transmissió d'informació en relació amb alguns dels mitjans de comunicació interna**, dels quals n'és exemple clar l'Ajuntaflaix. Moltes persones afirmen que el flux d'informació sobre l'organització arriba a través d'aquests mitjans.
- Les **persones de l'organització**, o capital humà, que fan possible l'intercanvi al si de l'organització i que hi tenen l'actitud orientada. Unes quantes persones s'han adonat que tenim aquest potencial.

- Finalment s'han expressat opinions a favor de la comunicació interna que estan basades en experiències puntuals o personals com són la coherència entre el que es diu i el que es fa, les oportunitats que suposen el potencial de millora que encara tenen els mitjans i canals.

### Es consideren punts a millorar de la nostra pràctica de la comunicació interna:

- La **informació que flueix a l'organització** sobre què fem, què passa al nostre entorn o del què volem fer o anar **és insuficient**. També **cal millorar la gestió de la informació** que ja tenim, especialment pel que fa a la regularitat dels impactes informatius, idoneïtat en mesura dels continguts, la **coherència** entre el que es diu i es fa i sobretot **que arribi a temps**. Gairebé tothom s'adhereix a aquesta afirmació.
- Poca **concreció, definició i consens sobre la concepció de la comunicació interna**, la qual cosa en dificulta l'organització i sistematització i la identificació de la comunicació interna amb els valors i la visió de l'organització. La majoria, amb aquestes declaracions es pretenia expressar el desconeixement organitzatiu dels objectius i els criteris de la comunicació interna.
- El **funcionament no és prou flexible i ha de ser més àgil i ràpid**. Moltes persones opinen que els instruments, els canals i els mitjans estan concebuts i dissenyats de tal manera que dificulten aquesta immediatesa, i en alguns casos són poc o gens atractius.
- Hi ha **poca comunicació ascendent i transversal**. No es facilita que els/les treballadores puguin retroalimentar, en part degut al sentit jeràrquic de la comunicació, que encara és sobretot unidireccional. Aquesta visió està generalitzada.
- Pel que fa als **espais de comunicació transversal són escassos**, els que hi ha són gratificants i enriquidors, per exemple el Consell de redacció de l'Ajunta.info, però cal estendre'ls a més membres i àmbits de l'organització. Alguns però no es lliuren d'aquesta jerarquització esmentada al punt anterior. També és molt compartida aquesta percepció.
- La **participació interna és molt escassa. Manquen canals i eines** perquè les persones puguin aportar i participar activament en els processos organitzatius, igualment que hi hagi canals entre els diversos col·lectius perquè hi hagi intercanvi o es comparteixi. També es **troba a faltar que s'incentivi o faciliti**. Una gran majoria s'adhereix a aquesta afirmació.
- Es troben a **faltar espais de comunicació interna** que permetrien **millorar el funcionament de la pròpia comunicació interna i de l'organització en general**. També es denota que falta **determinar quins papers** tenen les persones de l'organització en **funció de la seva responsabilitat quant a la comunicació interna**. Més de la meitat de les persones han fet aquesta observació.
- En la consideració anterior, hi ha un cas concret i especial: la **comissió contínua de comunicació interna** que hauria de garantir el repartiment de tasques i rols, el liderat de la comunicació interna, la creació de protocols i la sistematització de les tasques a tota l'organització.
- La **implicació insuficient dels responsables de l'organització** –la jerarquia de comandament són persones clau perquè la comunicació interna és una eina estratègica de liderat-, els responsables **han de saber què cal comunicar i quan en tot moment i fer-ho**. Malgrat això encara hi ha la tendència a delegar en la tècnica responsable de comunicació interna en lloc de considerar-ho matèria transversal, de la que n'és responsable cada àrea. Moltes persones opinen que aquesta implicació de la direcció hauria d'augmentar per arribar a ser un exemple per a tota l'organització.

- La **cultura organitzativa no ha acabat d'incorporar totalment la pràctica habitual** de comunicació interna, tot i que la té present, per exemple la informació no està prou actualitzada, o la informació no està adaptada a les necessitats. Actualment hi tenen més protagonisme altres maneres de fer com són la gestió del temps amb un nombre de reunions exorbitant, el pes d'experiències organitzatives anteriors reeixides o no, la rutina o la urgència del dia a dia. Algunes persones han tingut en compte aquest aspecte com a oportunitat de millora.
- **No s'acaba d'aprofitar la potenciació del col·lectiu** –capital humà- **a través dels fluxos generats per la comunicació interna, no hi ha prou estructura comunicativa** com perquè **cadascú pugui intercanviar amb la resta de l'organització** a diferents nivells. Moltes persones s'adonen que aquesta seria una via per sentir-se implicades i compromeses.
- **El ventall de mitjans de comunicació interna no és molt ampli**, tot i que no s'hagi afirmat que sigui insuficient. A més, alguns tot i que popularment són acceptats i que gaudeixen d'una certa participació de les àrees, cal que millorin ostensiblement, tant pel que fa a continguts, com a la producció, la participació interna, etc. és el cas de la revista interna. Diverses persones afirmen que és necessari millorar-ho i tenir en compte que a vegades estan infrautilitzats.
- **No hi ha espais i estratègies relacionals de proximitat**, per exemple la creació d'un bloc, d'espais de debat i de reflexió, etc. Algunes persones pensen que aquesta aproximació permetria fer sorgir sinèrgies que d'altra manera no emergeixen.
- Hi ha **diversitat de dades d'informació i de gestió dels serveis i no estan unificades**, i tampoc **no està garantit l'accés total de tots els membres** de l'organització. Els nivells d'alimentació i de distribució d'informació no són iguals arreu de l'organització. Moltes persones pensen que aquest fet crea diferències entre persones i àmbits.
- Pel que fa a **l'Ajunta.net**, hi ha un endarreriment considerable per diverses raons com poden ser la manca de recursos humans dedicats, la complicació tècnica, la separació del web, la manca d'integració de la tecnologia i de la visió organitzativa, la manca de prioritització organitzativa, etc. La meitat de les persones ho esmenten, tot i que és una opinió generalitzada i òbvia.
- Una qüestió molt important i poc comentada en aquestes sessions és la **coordinació amb la comunicació externa**. Tothom veu clar que s'ha d'informar **primer a dins i després a fora** i que tot el que es diu a fora, s'ha de dir a dins, la qual cosa permet fomentar el sentiment de pertinença i configura una cultura organitzativa, i fa créixer el capital humà. No obstant, aquesta **coordinació, tot i que hi és, no és suficient**. No es correspon el tractament que tenen els públics externs al que rep el públic intern, tampoc no són comparables ni el recolzament que reben una i l'altra a nivell de la direcció, ni la prioritització, ni els mitjans ni els recursos que s'hi dediquen. Algunes persones s'adonen d'aquesta descompensació.
- Hi ha una **autopercepció de l'organització que tendeix a subestimar-ne la vàlua**. En el moment que es mira l'entorn o s'hi contacta, es constata que encara que ens sembli que estem malament, entre iguals, en molts aspectes estem avançats. La comunicació interna és un cas, encara que ens quedi molt per avançar. Aquesta reflexió l'han feta diverses persones.



## Annex:

### PROPOSTA D'AVALUACIÓ DEL PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

Donat el caràcter participatiu i de treball en xarxa que es preveu al Pla de Comunicació Interna, el model d'avaluació ha de ser especialment sensible i tenir en compte ambdós elements. No s'ha d'oblidar que la comunicació interna té com a destinataris/àries els treballadors i les treballadores i que llurs percepcions també han de formar part del procés d'avaluació.

En el Pla de Comunicació Interna proposat podem diferenciar tres nivells d'actuacions que pretenen que la informació flueixi de forma descendent, horitzontal i ascendent amb la finalitat de promoure la cohesió i la implicació de tota l'organització. Aquests tres nivells són:

- **Actuacions prioritàries:** canvis organitzatius i en la concepció de la Comunicació Interna. Després del primer any de posada en marxa del Pla de Comunicació Interna, realitzaríem la primera avaluació, que ha de donar resposta a si les accions previstes s'estan portant a terme o no. Es tractaria d'avaluar el canvi d'actituds dins de l'organització cap a una nova manera d'entendre la Comunicació Interna.
  - **Avaluació guiada pels objectius previstos i els assolits: les accions previstes s'estan desenvolupant?**  
**Important:** assegurar que les primeres passes a nivell organitzatiu s'estan realitzant.
  
- **Actuacions a mig termini:** creació de nous espais de comunicació. Una vegada assolits els objectius prioritàris, en els dos anys següents, l'avaluació se centrarà en analitzar el com s'està implementant el Pla de Comunicació Interna, i permetrà detectar els punts forts i febles i proposar accions de millora.
  - **Avaluació centrada en els processos: què estem fent i com ho estem fent per assolir determinats objectius previstos?**  
**Important:** l'avaluació ha de detectar els processos d'informació clau que permeten que la informació flueixi de la manera prevista i quins poden ser els obstacles que ho impedeixin o els elements que ho afavoreixin.

Tenint en compte la proposta de Scriven, el que pretenem és que l'avaluació tingui un caràcter merament **formatiu**, és a dir, orientada a la millora.

- **Actuacions a llarg termini:** impacte a l'organització. En el quart any de funcionament, es proposa realitzar una avaluació de l'impacte esmentat, ja que s'espera que el nou Pla de Comunicació Interna provoqui canvis profunds en la forma de concebre la Comunicació Interna, tant a nivell organitzatiu com en els propis membres.
  - **Avaluació d'impacte: quins efectes, tant previstos com no previstos, ha ocasionat el Pla de Comunicació Interna a nivell individual i organitzatiu?**  
**Important:** l'avaluació ha de ser participativa, tenint en compte les necessitats d'informació de tots els actors implicats.

En aquest cas i seguint de nou amb la tipologia proposada per Scriven, l'avaluació tindria un caràcter **sumatiu**, de manera que estarà centrada en l'impacte del nou Pla, tant a nivell d'inputs esperats com els no esperats.

## PROPOSTA D'AVALUACIÓ: PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

ÀMBIT	CONTINGUTS	AVALUACIÓ
Estratègia	1. Reposa en uns valors i projecte compartits	Tercera avaluació
	2. Facilita les relacions entre persones i grups, i cohesiona per adreçar les accions a la consecució de l'objectiu general	Tercera avaluació
	3. Informa per mantenir l'organització permanentment al dia	Segona avaluació
	4. Facilita la comunicació (formal i informal) i impulsa el coneixement	Segona avaluació
	5. Dóna suport a la transició vers una nova cultura organitzativa orientada a la gestió per a resultats	Primera avaluació
Estil (maneres de fer)	1. Comandaments implicats en la gestió de la Comunicació Interna	Tercera avaluació
	2. Planificada i proactiva posant a l'abast de l'organització eines que donin autonomia. Reactiva (àgil i flexible) front esdeveniments imprevistos	Segona avaluació
	3. Receptiva vers les demandes i necessitats comunicatives de persones i equips	Tercera avaluació
Sistema	1. Línia bàsica de comunicació continuada i permanent (per tant, no puntual i/o només a demanda)	Primera avaluació
	2. Línia bàsica: descendent, horitzontal i ascendent	Primera avaluació
	3. Ús de diversos canals, adaptats a públics i necessitats diferents	Segona avaluació
Estructura	1. Fonts descentralitzades i elaboració parcialment centralitzada. Centre productor i coordinador: participació d'alguns nòduls generadors i impulsors	Primera avaluació
	2. La responsabilitat recau fonamentalment sobre Comunicació Interna, i progressivament és compartida per la resta de l'organització. També hi ha grups col·laboradors i corresponsals	Primera avaluació
Personal	1. Potencia les relacions professionals i formals i facilita les informals	Primera avaluació
	2. Impulsa les carreres professionals i permet el desenvolupament personal, amb un augment de la motivació	Segona avaluació
	3. Potencia les habilitats comunicatives de les persones, comandaments principalment	Primera avaluació
	4. Expansiona el capital intel·lectual a l'organització	Tercera avaluació
	5. Comporta una actitud orientada a la cohesió, a la comunicació, a la participació, a la relació	Tercera avaluació