

## Guía de buenas prácticas de comunicación interna



## Guía de buenas prácticas de comunicación interna

**Edita:** FEAPS

Avda. General Perón, 32  
28020 MADRID

**Tlfs.:** 91 556 74 53  
91 556 74 13

**Fax:** 91 597 41 05

**e-mail:** [feaps@feaps.org](mailto:feaps@feaps.org)  
[www.feaps.org](http://www.feaps.org)

**Depósito Legal:** NA-1862-2008

## EQUIPO DE AUTORES

**Ana Arizcuren**

*FEAPS Navarra*

**Elvira Cabezas**

*FEAPS*

**Natalia Cañeque**

*FEAPS Canarias*

**Maite Casado**

*FEAPS*

**Pedro Fernández**

*FEVAS (País Vasco)*

**Juan José Lacasta**

*FEAPS*

**Teresa Martín**

*AFANDEM (Móstoles)*

**Maite Menchaca**

*LOVADER*

**Fermín Núñez**

*FEAPS*

**Mercedes Sánchez**

*ASPANIAS Burgos*

**Lucía Soria**

*FEVAS (País Vasco)*

**Delma Vicario**

*ASPANIAS Burgos*

# COMUN

## ÍNDICE

<b>1. ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?</b>	<b>7</b>
1.1. LA COMUNICACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS ÉTICOS Y VALORES	8
1.2. A QUIÉN VA DIRIGIDA	9
1.3. ALCANCE DE LA GUÍA	9
<b>2. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA ESTA GUÍA?</b>	<b>11</b>
2.1. OBJETIVOS	11
2.1.1. Crear cultura y sentido de pertenencia	11
2.1.2. Fomentar la confianza	12
2.1.3. Mejorar la organización	12
2.2. ÁMBITOS	13
2.3. GRUPOS DE INTERÉS	15
<b>3. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PARA QUÉ SIRVE?</b>	<b>18</b>
3.1. ¿QUÉ ES?	18
3.1.1. Es un proceso inherente a la organización y necesario para la misma	19
3.1.2. Es un proceso circular	19
3.1.3. Es un proceso que implica a todos y que requiere un determinado modelo organizativo y un determinado liderazgo	20
3.1.4. Es un proceso que se debe gestionar	21
3.2. VENTAJAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	22
3.3. INCONVENIENTES DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	22
3.4. EN LA PRÁCTICA...	23
<b>4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>24</b>
4.1. LA COMUNICACIÓN FORMAL	24
4.2. LA COMUNICACIÓN INFORMAL	25
<b>5. CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>26</b>
5.1. FASES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN	26
5.2. CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	27
5.3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA	30
<b>6. EL RESPONSABLE Y EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>31</b>
6.1. FUNCIONES QUE DEBE DESARROLLAR QUIEN ASUMA ESTA TAREA	31
6.2. PERFIL DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	32
6.3. RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	32
6.3.1. Recomendaciones generales en la comunicación con las personas con discapacidad intelectual	33
6.3.2. Recomendaciones generales en la comunicación con las familias	33
6.3.3. Recomendaciones generales en la comunicación con los profesionales	33
6.3.4. Recomendaciones generales en la comunicación con las personas voluntarias	34
6.3.5. Recomendaciones generales en la comunicación con los dirigentes	34
6.3.6. Recomendaciones generales en la comunicación con los socios	34

<b>7. BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>35</b>
<b>7.1. ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CREAR CULTURA COMPARTIDA Y SENTIDO DE PERTENENCIA?</b>	<b>36</b>
7.1.1. Mediante el fomento de la participación	36
7.1.2. En la transmisión del proyecto y cultura compartida de la organización	37
7.1.3. Para crear un espíritu común de reivindicación	38
7.1.4. En relación con la defensa de los derechos de las personas con discapacidad intelectual	39
7.1.5. Reforzando la identidad corporativa común	40
7.1.6. Aprovechando la proyección interna de la campaña de presencia social	41
7.1.7. Relacionando a todos los grupos de interés con los proyectos	42
7.1.8. En la acogida de personas con discapacidad intelectual	43
7.1.9. Haciendo accesible y cercana la organización a las personas con discapacidad intelectual	43
7.1.10. Implicando a las personas con discapacidad intelectual en el movimiento asociativo	44
7.1.11. A través del trabajo en red de las personas con discapacidad intelectual	45
7.1.12. Mediante el fomento de la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación	46
7.1.13. En la acogida a las familias	47
7.1.14. En el fomento de la participación de las familias en la organización	48
7.1.15. En la formación a las familias sobre temas de interés	49
7.1.16. En el conocimiento de otros centros y servicios de la entidad	50
7.1.17. En la generación de cultura sobre derechos	51
7.1.18. En la acogida de profesionales	51
7.1.19. Para incorporar a nuevos colectivos en los programas de la entidad	52
7.1.20. Para crear espacios de información para profesionales	53
7.1.21. En la difusión a los profesionales de sus oportunidades formativas	54
7.1.22. En la acogida de nuevos directivos	55
7.1.23. En el papel de los directivos como comunicadores	55
7.1.24. En la acogida de las personas voluntarias	56
7.1.25. En la captación de las personas voluntarias	57
7.1.26. Para implicar a las personas voluntarias en la organización	58
7.1.27. En la formación a las personas voluntarias sobre su tarea y su papel	59
<b>7.2. ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR A FOMENTAR LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN?</b>	<b>60</b>
7.2.1. En la comunicación cara a cara	60
7.2.2. En la difusión del contenido de las reuniones	61
7.2.3. En las actitudes	61
7.2.4. En la escucha inteligente	62
7.2.5. En la explicación de cuáles son las decisiones relevantes y cómo se han tomado	63
7.2.6. En la transparencia informativa de las decisiones de Junta Directiva	64
7.2.7. En la eliminación del rumor ante hechos importantes para la entidad	64
7.2.8. En la reacción de las entidades ante situaciones internas no éticas	65
7.2.9. En el acercamiento a las entidades	66
7.2.10. En la creación de canales de comunicación ascendente	66
7.2.11. En la crítica y la autocrítica	67
7.2.12. Para involucrar a los dirigentes en actividades en las que habitualmente no están presentes	68

<b>7.3. ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN?</b>	<b>68</b>
7.3.1. En la participación de las personas con discapacidad intelectual en la planificación de la organización	68
7.3.2. En la comunicación con las personas con discapacidad intelectual	69
7.3.3. En los sistemas alternativos de comunicación	70
7.3.4. En la atención y respuesta a las necesidades de las familias	71
7.3.5. En relación con la participación de las familias	72
7.3.6. En la comunicación de aspectos técnicos a las familias	73
7.3.7. En la difusión e implantación del Código Ético de FEAPS	74
7.3.8. En la selección y difusión de información de actualidad	74
7.3.9. Para fomentar el trabajo en red	75
7.3.10. Para aprovechar y compartir el conocimiento de los profesionales	76
7.3.11. Para que las reuniones sean eficaces	76
7.3.12. En la difusión de las oportunidades de formación	77
7.3.13. Para aprovechar la formación como vehículo de difusión de proyectos y recepción de sugerencias	78
7.3.14. Para informar de la política de personas	79
7.3.15. En la identificación, abordaje y resolución de situaciones no éticas	80
7.3.16. En la formación a los profesionales y dirigentes sobre técnicas de comunicación con las familias y personas con discapacidad intelectual	80
7.3.17. En el conocimiento compartido de los servicios y apoyos que prestan las diferentes entidades	81
7.3.18. En la comunicación con los directivos	82
7.3.19. Para formar a los dirigentes en comunicación	82
7.3.20. Para conocer, fortalecer y mejorar el clima laboral	83
7.3.21. Fomentar el espíritu de colaboración entre dirigentes de distintas entidades	84
7.3.22. En el diseño de una red de comunicación con las entidades asociadas	85
7.3.23. En la implantación de la Calidad FEAPS	86
7.3.24. Para fomentar el contacto directo de los dirigentes con los profesionales y las personas voluntarias	86
7.3.25. Para construir una relación constante y fluida con el responsable de comunicación	87
7.3.26. Para dar a cada grupo de interés la importancia y el espacio que merece dentro de la organización	88
7.3.27. En el aprovechamiento de medios comunes a las entidades de un mismo entorno	89
7.3.28. Para concienciar a la organización de la necesidad del voluntariado	89
7.3.29. En la concienciación de la persona voluntaria para que ofrezca una imagen digna de las personas con discapacidad intelectual	90
7.3.30. Para crear un soporte organizativo de acompañamiento a las personas voluntarias con profesionales especializados	91
7.3.31. En la visibilización del voluntariado en FEAPS	92
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>94</b>

# COMUN

## 1. ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

En los últimos años las personas que componemos FEAPS hemos tomado conciencia de las ventajas que aporta la comunicación interna a nuestras organizaciones y a nuestro movimiento asociativo: propicia la creación de un lenguaje, una cultura y unos valores comunes, potenciando el compromiso, la integración y la participación de todos los miembros en un proyecto compartido.

Queremos ser un movimiento social fuerte, efectivo y cohesionado. Con ello pretendemos cambiar los comportamientos y las actitudes sociales frente a la discapacidad intelectual. Para conseguirlo no podemos olvidar que nuestra fuerza reside, precisamente, en nuestra propia gente, en nuestros públicos internos, y en que nuestras entidades y organizaciones gocen de “buena salud”. Creemos que la buena práctica de la comunicación interna es una condición imprescindible para lograrlo.

Con esta misma idea, los sucesivos Planes Estratégicos de FEAPS han recogido la comunicación interna como una prioridad, indicando lo que hay que hacer, aunque sin decir cómo hacerlo. Éste es el fin de esta Guía que tiene en sus manos, mostrar “cómo se hace” y también “para qué se hace”.

Se trata de que la comunicación interna pase a ser gestionada “intencionadamente”, es decir, que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener unos objetivos y unos resultados claros y concretos. Debemos pasar a considerar la comunicación interna como una herramienta dentro de nuestros procesos organizativos, que nos va a permitir ser más eficaces, más efectivos.

No obstante esta eficacia y efectividad no deben conseguirse a cualquier precio, y por tanto, la gestión de la comunicación interna tampoco debe hacerse de cualquier manera. En una organización como FEAPS debemos tener siempre en cuenta nuestra misión, que no es otra que “mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias”. Para ello, es imprescindible guiarnos por la calidad y por la ética.

FEAPS está compuesta por un elevado número de personas: personas con discapacidad intelectual, familiares, profesionales, personas voluntarias, socios, etc., pero eso no quiere decir que la completa totalidad de estas personas se sientan parte de un proyecto común. Sus más de 40 años de trabajo en la atención y el apoyo a las personas con discapacidad intelectual y sus familias han permitido a FEAPS ir construyendo una cultura interna como organización, unos valores compartidos y un consenso mayoritario sobre cómo hacer las cosas. Pero todavía hay miembros de nuestra organización que permanecen en una actitud pasiva o a los que no se les da la oportunidad de participar porque no les llega toda la información. Cada uno de nosotros, desde nuestro papel dentro del movimiento asociativo, podemos trabajar para lograr -a través de la comunicación interna-, una mayor implicación de todos en el proyecto común del Movimiento Asociativo FEAPS. Para ello, el primer paso es dar a este tipo de comunicación la importancia que merece.

## 1.1. LA COMUNICACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS ÉTICOS Y VALORES

El Código Ético de FEAPS establece una serie de pautas que podríamos observar en esta guía como la brújula que nos indicará el rumbo a seguir en la comunicación dentro de nuestras entidades. Estas pautas describen aspectos cruciales en el tratamiento de las personas con discapacidad intelectual y de las familias por parte de nuestras entidades, pero también en los comportamientos que todos los miembros de nuestro movimiento asociativo (incluidas las propias personas con discapacidad y sus familias, los voluntarios, los profesionales y los dirigentes) han de tener para promocionar los valores fundamentales de la organización y evitar su vulneración.

**El Código Ético de FEAPS fue publicado en 2006, se ha enviado a todas las asociaciones y se encuentra disponible en la página web de la organización.**

Respecto a las obligaciones de nuestras entidades, en el capítulo referido a las personas con discapacidad intelectual, el Código Ético señala, por ejemplo, que *las organizaciones deben poner medios para que cada persona pueda expresarse por sí misma, y manifestar con libertad sus quejas, deseos, necesidades, aspiraciones y creencias* (página 10).

En la página 11, afirma que *“las organizaciones deben garantizar la confidencialidad de la información e informar a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias del uso que pudiera hacerse de su imagen, sus declaraciones, etc”*. Asimismo, en la página 12 menciona la *“obligación ética de informar a las personas sobre los sistemas y otras actuaciones de apoyo, de forma que resulte legible para ellas”*.

En la página 32 (capítulo 2), el Código Ético afirma que *“los dirigentes promoverán la reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, siempre que sean manifiestamente lesionados”*. Y también que *“evitarán posicionamientos ambiguos que pudieran ser utilizados en beneficio de intereses ajenos a la defensa de estas personas y de sus familias”*.

**El Código Ético señala que las organizaciones deben poner medios para que cada persona pueda expresarse por sí misma, y manifestar con libertad sus quejas, deseos, necesidades, aspiraciones y creencias.**

Respecto a los profesionales y los voluntarios, el Código Ético también afirma: *“(…) se sentirán especialmente obligados a denunciar cualquier situación que lesione los principios defendidos por su organización”*. Y por otro lado, *“utilizarán la información como instrumento eficaz de diálogo y en ningún caso como medio o método para fortalecer el poder, haciendo uso de los canales de comunicación establecidos y teniendo en cuenta a todos los agentes que existen dentro del Movimiento Asociativo”*.

En la página 38, afirma que los dirigentes *“establecerán estructuras de comunicación eficaces y fluidas con los profesionales, aceptando de buen grado sus críticas y sugerencias”*.

Y respecto a las propias familias, afirma (página 40) que *“denunciarán situaciones abusivas o negligentes”* y *“utilizarán el sistema de quejas y sugerencias cuando consideren oportuno”*.

## 1.2. A QUIÉN VA DIRIGIDA

Esta Guía va dirigida a todos los miembros del Movimiento Asociativo, porque todos participan de una u otra manera en la comunicación interna. Pero especialmente se orienta a los/las dirigentes (directivos/as y gerentes), pues son quienes marcan las líneas de actuación de las organizaciones, definen sus estrategias y en definitiva, las lideran. Por tanto, son sobre todo ellos quienes deben valorar la utilidad de la comunicación interna, transmitir su importancia al resto de las personas y lograr impulsarla en sus entidades. La comunicación interna también les permitirá conocer las necesidades, intereses y aspiraciones futuras de las personas con discapacidad intelectual y las de sus familias (lo que en comunicación se conoce como feedback o respuesta). Algo que servirá para marcar los objetivos que se deben alcanzar para lograr la misión de FEAPS: “Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias”.

**Todos los miembros del Movimiento Asociativo FEAPS participan, de una u otra manera en la comunicación interna.**

## 1.3. ALCANCE DE LA GUÍA

Aunque es importante, como se ha dicho, que la dirección tome conciencia de la importancia de la comunicación interna –y sea capaz de asumirla para poder hacer partícipes de la misma a todos los miembros de la organización y lograr rentabilizarla–, lo cierto es que esta Guía pretende ser algo más que un “manual para dirigentes”.

Una de las ideas básicas del texto es que es imposible conseguir objetivos como la participación, la cohesión y la adhesión a un proyecto compartido en organizaciones sin una buena comunicación. Para lograr estos objetivos, la guía intenta promover **líderes de comunicación**, personas que fomenten una comunicación transversal a todas las actividades de la organización. Un líder no tiene por qué ser sólo un dirigente o un responsable de comunicación titulado, porque en realidad, cualquiera que gestione o fomente la comunicación de una u otra manera está ejerciendo de hecho un liderazgo.

**En organizaciones cuyos miembros desconocen lo que hacen sus compañeros, resulta imposible lograr la participación, la cohesión, o el sentimiento de proyecto compartido. Para evitarlo, es necesario promover líderes de comunicación, es decir, personas que fomenten la misma en su entorno.**

Líder puede ser, por ejemplo, un familiar especialmente involucrado en las actividades de su asociación, un profesional en su propio ámbito de competencia o una persona con discapacidad que transmita sus ambiciones a su asociación y logre respuesta de la misma. Dentro de la organización, todos hablamos y escuchamos; todos somos emisores de información, pero además necesitamos recibirla. En cualquier caso, ningún líder será bueno si no es capaz de comunicar, es decir, de intercambiar información, opinión y criterios con otros miembros dentro de su organización.

Para explicar todo esto -y muchas otras cosas necesarias para entender y poder aplicar una buena comunicación interna en FEAPS-, esta Guía se apoyará en ejemplos. Estos ejemplos, a modo de buenas prácticas, pretenden proponer situaciones que puedan afectar a cualquiera en cualquier nivel de nuestra organización. Con ello intentamos ofrecer pistas y pautas de actuación que puedan resultar útiles tanto a los ya iniciados en estas labores, como a los que se acercan por primera vez al mundo de la comunicación organizativa.

**Cada uno de nosotros, desde nuestro papel dentro del Movimiento Asociativo, podemos trabajar para lograr -a través de la comunicación interna-, una mayor implicación de todos en el proyecto común del Movimiento Asociativo FEAPS**

## 2. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA ESTA GUÍA?

FEAPS es un conjunto organizativo grande y complejo, en el que la comunicación interna funciona a muchos niveles. Es transmitida por multitud de personas pertenecientes a distintos grupos de interés, y tiene lugar en situaciones muy diversas. La comunicación interna, por tanto, es un fenómeno muy complejo y genérico: pueden considerarse dentro de él, por ejemplo, desde una simple reunión informal hasta el complicado proceso de elaboración de un plan estratégico.

Este hecho, como resulta comprensible, crea una dificultad que esta Guía ha tratado de superar poniéndose en el lugar de cualquier dirigente, profesional, voluntario, persona con discapacidad o familiar que, dentro de nuestro movimiento asociativo, quiera contribuir a nuestra cohesión desde el ámbito de la comunicación.

### ■ Esquema de la Guía

Esta Guía ofrece una parte teórica (capítulos 1 al 6) y otra eminentemente práctica (capítulo 7). En el capítulo 7 se exponen y proponen setenta buenas prácticas de gestión de la comunicación interna en nuestras entidades, agrupadas en torno a tres objetivos de carácter general a los que debe contribuir la comunicación interna si está bien planificada y gestionada, a saber: 1) crear cultura compartida y sentido de pertenencia; 2) fomentar la confianza, y 3) mejorar la organización. Estos objetivos están íntimamente relacionados entre sí.

## 2.1. OBJETIVOS

### 2.1.1. Crear cultura y sentido de pertenencia

**Sin una cultura compartida, sin unos valores reconocidos por todos como esenciales, no es posible lograr un proyecto común.**

Se trata de uno de los principales objetivos que cualquier organización saludable, sea del tipo que sea, pretende lograr internamente. En este ámbito de las organizaciones, la cultura la constituyen aquellas creencias y valores compartidos por todos los miembros de la organización, conseguidos a través del tiempo mediante la identificación con la misma, sus costumbres e ideales, la acumulación de experiencias comunes, un mismo modo de entender el trabajo, y la sensación compartida por todos de tener un proyecto en común al que deben contribuir. Como se puede apreciar, la cultura es un bien intangible de la organización, algo que no se puede “medir”. Sin embargo, enseguida es percibido por alguien ajeno a la misma. El sentido de pertenencia responde, en gran parte, a la identificación con la cultura y valores de la organización, y conlleva una implicación de los miembros de la entidad que va más allá de su relación formal con la misma. El sentido de pertenencia tiene más que ver con el “SER”, con formar parte, que con el “ESTAR”.

Entendemos pues, en esta Guía de Comunicación Interna, que uno de sus objetivos fundamentales tiene que ver con lograr que todos los implicados se sientan cada vez más partícipes de un mismo proyecto, con incrementar su sentido de la “corresponsabilidad” en el mismo gracias a un fortalecimiento constante de los valores y de la ética en todos los ámbitos del Movimiento Asociativo.

**Uno de los objetivos fundamentales de esta Guía es lograr que todos los miembros de la organización se sientan cada vez más implicados en un proyecto común.**

### 2.1.2. Fomentar la confianza

---

El mejor indicador de salud de cualquier comunidad humana y, por tanto de cualquier organización, es la confianza. A mayor confianza mutua, mayor capacidad para que cada cual tome las decisiones que debe tomar, mayores posibilidades de cooperación y de colaboración, más trabajo en equipo y, por tanto, mayor efectividad. Sin embargo, en la desconfianza se larva el conflicto y, en consecuencia, el desgaste y la ineficiencia. Por eso, uno de los objetivos de un buen liderazgo es la generación de confianza entre todas las personas y todos los grupos de interés de una organización. Es algo que hay que cultivar con “mimo” todos los días, y es uno de los objetivos esenciales de la comunicación interna. En nuestro caso, la confianza entre las personas con discapacidad intelectual y sus familiares con los profesionales; entre éstos y los dirigentes; entre las asociaciones y las federaciones; entre éstas y la Confederación; entre las personas voluntarias y los/las profesionales; entre las propias asociaciones; entre los distintos grupos profesionales; entre los distintos centros y servicios...

Por eso, cuando hablamos de fomentar la confianza estamos hablando de cultivar la máxima **transparencia** en lo que se hace y en cómo se hace, de generar cohesión y reconocimiento mutuo, de lograr mayor movilización y compromiso de todos, de conseguir una “buena imagen” interna de la organización gracias a un buen marketing interno en el que todos saben no sólo lo que se hace, sino también por qué se hace; en definitiva, de conseguir que nadie tenga reservas a la hora de participar porque, aunque vea errores, no tiene motivos para ver malas intenciones.

**Cuando hablamos de fomentar la confianza estamos hablando de cultivar la máxima **transparencia** en lo que se hace y en cómo se hace.**

### 2.1.3. Mejorar la organización

---

El último de los objetivos al que puede contribuir la comunicación interna es el de la mejora del propio funcionamiento de la organización. Sin una comunicación interna eficaz es imposible que cualquier organización funcione correctamente, sepa aprender de sus éxitos y errores pasados, sepa compartir sus experiencias y proponer estrategias de futuro. Sin embargo, con una comunicación interna bien planificada y gestionada no sólo obtendremos lo anteriormente dicho, sino que aumentaremos el conocimiento compartido de todos los que componen la organización, con más capacidad de aprendizaje, a la vez que conseguiremos una organización más motivada y por lo tanto más participativa.

Así cuando hablamos de este objetivo de mejorar la organización nos estamos refiriendo al despliegue de un conjunto de procesos como los siguientes:

- La mejora de la calidad, la eficacia y eficiencia de la organización gracias a buenos procesos de comunicación; es decir, desarrollar nuestra **“orientación al cliente”** generando espacios para la escucha.
- Asegurar que los efectos de un mensaje o de una medida tienen retorno (lo que en teoría de la comunicación se llama **“feedback”**).
- Fomentar el sentido de **trabajo en equipo** en la organización.
- La buena **gestión de la información**, dando a cada público lo que verdaderamente necesita.
- Lograr que haya cada vez más **conocimiento compartido y más capacidad de aprendizaje** y, por tanto, más posibilidades de afrontar riesgos y de gestionar el cambio.

Estos tres objetivos han de alcanzarse en los diferentes ámbitos del conjunto organizativo de FEAPS. Hay que tener en cuenta que cada ámbito tiene sus propias peculiaridades y cuenta con sus propios medios, por lo que la forma de aplicar la comunicación interna para conseguir cada objetivo, puede ser diferente (este aspecto se ve más claramente en el capítulo 7, donde se desarrollan las buenas prácticas).

## 2.2. ÁMBITOS

De manera simplificada, se han identificado los siguientes ámbitos, susceptibles de aplicar una política de comunicación interna que pretenda alcanzar los tres objetivos.

### ■ Centros y servicios

éste es el ámbito encargado de prestar apoyos a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias mediante la atención directa. Por ello, es en este ámbito donde la comunicación entre profesionales, familias y personas con discapacidad intelectual suele ser mucho más personal, directa y cotidiana que en los otros. Asimismo, es importante tener en cuenta que la mayoría de los centros y servicios dependen de una asociación, sin embargo, su ubicación física puede ser independiente de la sede de ésta. Por este motivo, hay que cuidar también especialmente la comunicación que se establece entre la asociación y estos centros y servicios: confirmar que los mensajes llegan y que se pueden recoger las respuestas, tanto en el caso de los profesionales como en el de las familias y usuarios de esos centros.

### ■ Asociaciones

*“La asociación es un sistema organizativo, cultural y jurídico en el que se unen fuerzas personales y/o económicas, en un marco de participación, para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias. Se entiende por fuerzas personales las que aportan familiares, profesionales, voluntarios y las propias personas con discapacidad intelectual”* (Manual de Buenas Prácticas de Asociacionismo, FEAPS, 2001)

Las entidades de FEAPS son muy heterogéneas, tanto por la actividad que realizan (gestión de servicios, de programas, defensa de derechos, campañas de sensibilización...), como por su tamaño, su ámbito territorial, su antigüedad, su configuración jurídica (la mayoría son asociaciones, pero también hay fundaciones, cooperativas), etc.

De la calidad de la gestión de los procesos asociativos depende que haya o no calidad en lo que las asociaciones producen, especialmente en los servicios de atención directa a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias. De la asociación dependen muchos tipos de relaciones (la relación con las propias personas con discapacidad, con las familias, con sus propios centros y servicios, con la federación autonómica, con los socios, con los profesionales, etc.) y de la calidad de esas relaciones depende la **unión de fuerzas** y, por tanto, su efectividad y sostenibilidad, y la comunicación interna tiene ahí un papel determinante y estelar.

**De la asociación dependen muchos tipos de relaciones: con las personas con discapacidad intelectual, con las familias, con sus propios centros y servicios, con la federación autonómica, con los socios, con los profesionales...  
...y de la calidad de estas relaciones depende la "unión de fuerzas".**

Por ello, se deben establecer procesos de comunicación previamente planificados que garanticen la llegada de información desde las federaciones y de sus propios centros, así como que puedan ofrecer respuestas. Sólo de este modo se logrará que las asociaciones se sientan parte del movimiento asociativo FEAPS.

## ■ Federaciones

*La Misión de las Federaciones es "liderar, con las entidades (asociaciones) que la integran, en un marco de proyecto común, procesos internos y externos, para crear condiciones organizativas y sociales que permitan a dichas entidades materializar la misión del movimiento asociativo FEAPS de mejorar calidad de vida" (Manual de Buena Práctica Federativa).*

El principal grupo de interés de las federaciones son sus entidades federadas. Las federaciones se configuran como la principal estructura vertebradora entre las entidades y la Confederación y viceversa. Por tanto, son intermediarias cruciales en la canalización de la información y protagonistas esenciales en los procesos de comunicación del movimiento asociativo.

Las federaciones, a su vez, se agrupan en la Confederación Española, que es una especie de "federación de federaciones autonómicas". De hecho tiene la misma misión que estas últimas, aunque a un nivel "suprafederativo".

## ■ Movimiento asociativo

Como ya hemos dicho, el conjunto del Movimiento Asociativo FEAPS tiene como Misión "mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias" y se manifiesta en todas sus personas, sus estructuras y en todas sus entidades y especialmente en todas sus relaciones y realizaciones enmarcadas en un proyecto común. Esas relaciones pueden ser de muchos tipos (institucionales, informales, jerárquicas, transversales, horizontales, escritas, conversacionales, audiovisuales, diagonales, reflexivas...). Gestionarlas intencionadamente es un papel esencial de la comunicación interna. Y las federaciones y especialmente la Confederación tienen un papel de liderazgo principal en este terreno.

Los objetivos de este liderazgo son los ya descritos anteriormente:

- Orientar y consolidar la cultura y los valores de la organización.
- Profundizar en el sentimiento de pertenencia.
- Desarrollar la confianza mutua para aunar voluntades en un proyecto compartido y
- Mejorar nuestra capacidad organizativa.

Dentro de cada uno de estos ámbitos hay colectivos con intereses distintos, a los que en esta guía denominamos como **“grupos de interés de FEAPS”**. Los grupos de interés tienen derecho a estar informados, teniendo en cuenta su papel y sus intereses. Además, tienen el derecho y el deber de estar “comunicados” y de participar en la organización.

## 2.3. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés son:

### ■ Las personas con discapacidad intelectual

Es un colectivo tan heterogéneo como los son sus familias y, al igual que éstas, tienen derecho a estar informadas y a que se asegure su participación efectiva en la organización. En este sentido, deben ser consideradas no sólo como destinatarias de servicios, sino también como parte activa de la organización y, por consiguiente, de los procesos de comunicación que tienen lugar en la misma.



Como es obvio, una de las claves de la buena práctica de la comunicación interna para estas personas, es hacer accesible la información y apoyar la participación.

**Las personas con discapacidad intelectual deben ser consideradas no sólo como destinatarias de servicios, sino también como parte activa de la organización y, por consiguiente, de los procesos de comunicación que tienen lugar en la misma.**

### ■ Las familias

Las familias también pueden contribuir con su participación al impulso de la organización en varios niveles, según sea su papel dentro de la misma.

1) Pueden actuar como miembros de las diferentes Juntas Directivas, contribuyendo con ello a una dirección más cercana y pegada a los problemas reales de las familias.



2) También desempeñan un papel de mejora de la entidad como socios de la misma, participando en la elección de sus dirigentes, en las actividades asociativas, etc.

3) Los familiares (padres, abuelos, hermanos...) de las personas con discapacidad intelectual que utilizan los servicios, pueden contribuir como tales a una mayor calidad en los mismos (aportando sugerencias, opiniones, etc.).

4) Las familias actúan como clientes directos de los Servicios y los Programas de Apoyo a Familias.

Su papel es básico dentro de la organización.

### ■ Los profesionales

Nos referimos al conjunto de trabajadores de la organización, incluyendo todos los niveles de responsabilidad y los distintos cometidos, sean o no de atención directa.



**Los profesionales**

Todos los profesionales deben contar con información relativa a las cuestiones nucleares del proyecto (para comprender los procesos en los que está inmersa la organización) y la necesaria y específica para el correcto desarrollo de su cometido.

Asimismo, se debe asegurar también la participación de este colectivo, para que todo su saber sea aprovechado en el desarrollo de la organización, su mejora y la adopción de las decisiones más acertadas.

### ■ Las personas voluntarias

La tarea de este grupo de interés es esencial a la hora de ofrecer apoyos a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias para mejorar su calidad de vida. Esta labor fundamental se basa en la especial relación que establecen las voluntarias y los voluntarios con las personas con discapacidad intelectual y con sus familias, distinta de la que pueden mantener los profesionales. El voluntariado aporta un intercambio emocional y personal, ofreciendo a las personas con discapacidad intelectual la posibilidad de ampliar su marco de relaciones, experiencias y vivencias. Así mismo, puede realizar otras tareas importantes en la asociación.



**Las personas voluntarias**

Sin embargo, al movimiento asociativo le queda mucho por hacer en lo relativo a la implicación de las personas voluntarias en la vida de sus asociaciones, con lo que éstas desaprovechan un importante caudal de conocimiento, de nuevas ideas y de experiencia directa. Por ello, es necesario fomentar la participación activa de estas personas en el ámbito asociativo, gran parte de la cual se logra a través de una buena comunicación interna.

### ■ Los dirigentes

En este caso tendremos que distinguir dos públicos: por un lado los responsables de la gestión, y por otro, los miembros de juntas directivas. Ambos tienen un papel fundamental como impulsores de la comunicación interna. Si desde la dirección no hay un convencimiento de que la comunicación interna tiene que producirse a todos los niveles de la organización, difícilmente se trasladará este hábito a los miembros de la misma. Las personas con responsabilidades de gobierno o de gestión, también se convierten en gran medida en interlocutores de las diferentes personas o grupos implicados en la organización, ya sean internos o externos, convirtiendo su relación con ellos en un mecanismo fundamental de coordinación (Fantova, 2001).



**Los dirigentes**

## ■ Los socios

Este grupo de interés conforma la base social de las entidades y aporta representatividad a las mismas. Esta representatividad, junto con el buen hacer, es lo que las legitima.

Por una parte están los tradicionalmente llamados “socios numerarios”, que son los que tienen una relación familiar o de tutela con personas con discapacidad intelectual y a los que por tanto mueve un interés de autoayuda.



También hay socios “colaboradores” que no tienen una relación familiar con estas personas, pero que pagan la cuota de la asociación, entre ellos hay algunos que podemos llamar “colaboradores activos” que se involucran más allá de lo económico. Todos ellos muestran un interés altruista.

Desde el punto de vista de la comunicación con este grupo de interés, debemos tener en cuenta que los intereses y motivaciones de ambos tipos de socios no son los mismos. Como consecuencia de ello, a la hora de comunicar se debe diferenciar entre “socios numerarios” y “socios colaboradores” para así poder responder mejor a sus necesidades y expectativas.

Esta Guía ofrece pautas y recomendaciones para conseguir el cumplimiento de esos objetivos en cada ámbito y con cada grupo de interés.

Además, en el capítulo 7 hay ejemplos de buena práctica, seleccionados por objetivo, ámbito y grupo de interés, que pueden servir como pistas de actuación y para clarificar el contenido más teórico de esta Guía.

# COMUN

## 3. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PARA QUÉ SIRVE?

### 3.1. ¿QUÉ ES?

La comunicación podría definirse técnicamente como *“un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los iniciadores del mismo intentaron transmitir”* (Smith, 1995, p. 33, en Lucas, 1997). Por su parte, Millar la define como *“aquella situación conductual en la cual una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar a su conducta posterior”*.

Si embargo algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir un mensaje. Antonio Lucas, por ejemplo, señala en su libro *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”* que la comunicación *“está tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación”*. Y en el mismo sentido, Carlos E. Sluzki dice que la comunicación *“es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana”*. Paul Watzlawick va aún más allá, afirmando en su *“Teoría de la Comunicación Humana”*, que *la comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos*. Según esta teoría, *“es imposible no comunicarse”*, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos.

**La comunicación es un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no.**

De esta manera, la comunicación ha ido siempre fuertemente ligada a la vida organizativa. Todas las organizaciones -entendidas como *“la unión de fuerzas en pos de un bien común”*-, han sido constituidas sobre la base de la comunicación, que se manifiesta como elemento integrador de cualquier actividad humana.

La Teoría de la Comunicación en las Organizaciones ha diferenciado tradicionalmente la llamada **comunicación externa** (que tiene que ver con todo lo que se difunde hacia el exterior, la imagen de la organización, las relaciones públicas e institucionales, el marketing, etc.); y la **comunicación interna**, relacionada con **contar a** todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, **contar con** los miembros de la organización para lo que ésta hace.

**La comunicación interna está relacionada con todo lo que "se cuece" dentro de la organización.**

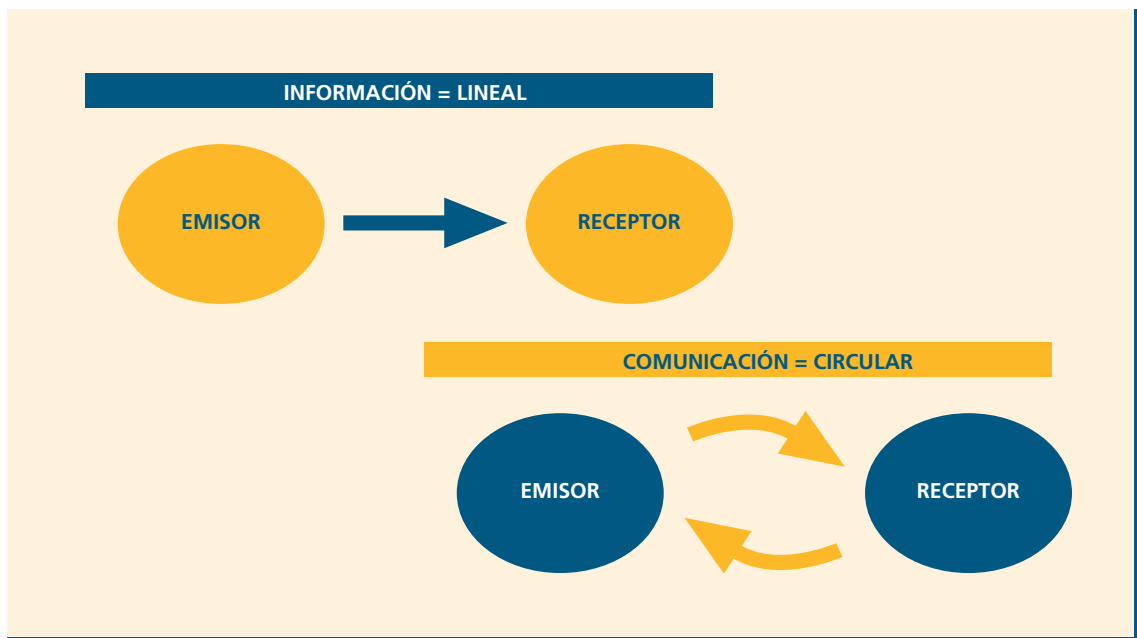
La comunicación interna dentro de cualquier organización tiene una serie de características.

### 3.1.1. Es un proceso inherente a la organización y necesario para la misma

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas pueden estar más o menos formalizadas (seguir o no unas reglas establecidas) y, cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad.

La organización funcionará de manera más o menos coordinada según sea la comunicación en su interior. Por tanto, los procesos de comunicación interna son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización. La comunicación interna debe tener un carácter **transversal**, es decir, implica a todos los componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles. Lo ideal, por tanto, sería no hablar tanto de "procesos de comunicación", como de una "organización comunicada", en la que la comunicación está presente en todas las acciones y estructuras de la entidad.

### 3.1.2 Es un proceso circular -porque comunicar es algo más que informar-



En muchas ocasiones, todavía se piensa que comunicar no es más que “decirle algo a alguien”. Sin embargo, la comunicación va mucho más allá de la simple información lineal de un hecho o una idea. Visualmente el proceso de la comunicación se podría asemejar más a un círculo, en el que la información que una persona o un grupo de personas le dan a otro tiene algún tipo de efecto, reacción y respuesta. Desde el punto de vista de la comunicación interna en una organización, ésta también debe fluir por todos los niveles asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes y significados que intenta transmitir.

**En una organización, la comunicación interna debe fluir por todos los niveles, asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes que intenta transmitir. Es decir, que debe ser una comunicación transversal.**

### **3.1.3. Es un proceso que implica a todos y que requiere un determinado modelo organizativo y un determinado liderazgo**

---

Como ya se ha dicho en el anterior apartado, la comunicación interna es una tarea de todos. Todos escuchamos, todos somos emisores y receptores. Quien no entra en este proceso se aísla y pierde la oportunidad de mejorar y de formar parte de un proyecto común.

La participación, por tanto, es un requisito indispensable en la comunicación interna -máxime en una organización como la nuestra, en la que se considera muy importante la idea de un proyecto compartido, de “una nave en la que navegamos todos”-. Como reza nuestro Código Ético:

*“El movimiento FEAPS considera la participación como el VALOR fundamental de su organización y eje básico de su desarrollo: sin participación no hay asociacionismo, no hay transparencia, no hay comunicación, no hay sentido de pertenencia, no hay calidad. No hay proyecto asociativo sin la participación de todos”.*

Debemos llamar la atención y despertar el interés por participar de los miembros de la organización. De este modo, todos ellos buscarán nuestra información y sentirán la necesidad de opinar e informarnos de las cosas que les afectan. Cada uno de los miembros de la organización debe tener esta actitud de comunicar. No es algo exclusivo de la dirección, aunque ésta tiene la obligación de gestionarla.

El **liderazgo** consigue dotar de sentido y dirección a cada una de las tareas, de forma que cada persona tiene clara la importancia de su aportación a los procesos, así como la interrelación de su función y actividad con las del resto de personas, aportando y añadiendo valor a los equipos y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

Según la Escuela de Dirigentes “FEAPS en Forma”, líder es

*“la persona que **asume** el papel de conducir a un equipo humano hacia el logro de la misión del proyecto, **transmitiendo** los principios, valores y conducta de la organización en cada uno de los procesos, por lo cual **el equipo le reconoce**, como **referencia de actuación** y como **referencia explícita del proyecto**”.*

Dicen que la información es poder. Por ello debemos tener como objetivo dotar de ese poder a todos los miembros de la organización. ¿Cómo? **Informando**. De esta forma la organización tendrá mayor capacidad. En nuestras organizaciones no queremos líderes que se guarden la información, entre otras cosas porque eso acaba debilitándolas.

En materia comunicativa el liderazgo es, por tanto, la toma de conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la organización y contribuye a lograr los objetivos de la misma. Por otro lado, un auténtico “líder” de la comunicación interna actúa en consecuencia, es decir, forma parte del proceso de comunicación sabiendo que determinadas informaciones que posee son útiles para mejorar el papel de sus compañeros y que también puede beneficiarse de la información que poseen éstos.

**En materia comunicativa, el liderazgo es concienciarse de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la organización.**

**Un auténtico líder sabe que determinadas informaciones que posee son útiles para mejorar el trabajo de sus compañeros y que él también puede beneficiarse de la información que poseen estos.**

Por tanto, cada persona debe implicarse directamente en la comunicación entendiendo que ésta es una forma de “cooperar” con el resto de miembros de la organización, y de contribuir con ello a mejorarla, fortaleciendo su cultura y el sentido de pertenencia, y generando confianza.

Respecto a los dirigentes propiamente dichos, cuanto mayor sea su compromiso con la comunicación interna, mejores serán los resultados de la organización y más se facilitará la toma de decisiones.

#### **3.1.4. Es un proceso que se debe gestionar**

---

Como ocurre con muchos otros procesos internos, la comunicación dentro de la organización debe planificarse, con un objetivo fundamental: que la comunicación “fluya”. Esta planificación será coherente con los objetivos anuales de la organización (recogidos en sus planes estratégicos y planes de acción). Sólo de este modo, la comunicación interna servirá para desarrollar y aplicar con éxito esos objetivos anuales y acciones concretas.

En la planificación de la comunicación interna se establecerán unos objetivos basados en la estrategia de la organización, a los que acompañarán una serie de procesos y acciones, y también una explicación de cómo llevarlos a cabo. Junto a todo ello también es importante establecer unos soportes de comunicación útiles y eficaces, rápidos, fáciles de manejar y accesibles a todos los miembros de la organización. Y por último, contar con algún tipo de indicador que nos facilite la evaluación posterior del éxito o fracaso de todas estas acciones.

Todo esto se desarrolla en el capítulo 5 de la Guía.

## ■ La recogida de información, un elemento clave

La comunicación no trata sólo de la emisión de mensajes sino también de la búsqueda de hechos relevantes y su clasificación y selección. Estar bien informado de todo lo relevante que ocurre en la organización (y tener siempre presente lo que puede interesar y lo que no interesa), resulta una tarea imprescindible para lograr una buena comunicación. El que comunica debe saber qué información conseguir y dónde hacerlo, a quién preguntar y cómo manejar el resultado para, a su vez, darlo a conocer interna y externamente. Debemos estar informados para lograr una buena comunicación.

### 3.2. VENTAJAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA

- 😊 Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
- 😊 Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.
- 😊 Se conseguirá una mayor motivación, y por tanto, se darán más opiniones.
- 😊 Tendremos mayor información para la toma de decisiones.
- 😊 Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
- 😊 Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.
- 😊 La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria, y nadie percibirá que existe “algo oculto”.
- 😊 Las entidades del entorno con las que tiene relación (incluida la federación) percibirán esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio. La transparencia de una organización evidencia la falta de transparencia de otra.
- 😊 Conseguiremos una organización más ética.

### 3.3. INCONVENIENTES DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

- 😞 **Rumorología:** “radio patio” se hace líder de audiencia.
- 😞 **Secretismo:** como “la información es poder”, aquí nadie informa.
- 😞 **Desmotivación:** los miembros de la organización no se involucran.
- 😞 **Apagafuegos:** actuamos sólo en caso de conflicto.
- 😞 **Conflictividad:** no comunicar correctamente puede generar malentendidos y conflictos.
- 😞 **Exaltación o crítica:** lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor.
- 😞 **Incoherencia:** no se corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace (lo que comúnmente se conoce como “vender una moto”).
- 😞 **Técnica parapeto:** la realidad no es buena y no se enseña.
- 😞 **Autobombo:** informar sólo de lo bueno y de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar.

### 3.4. EN LA PRÁCTICA...

#### Comunicar es... 😊

- Informar y conseguir respuestas.
- Adaptar los mensajes a cada tipo de público.
- Llegar a tiempo y saber cuándo y en qué momento hay que hacerlo.
- Lograr que quien te atiende se interese por el tema.
- Buscar qué cosas interesan a tu público en cada momento.
- Intentar regirse siempre por el sentido común.
- Que cuando tú hables sientas el mensaje como importante, que uno se crea lo que comunica.

#### Comunicar NO es... ☹️

- Dedicarse a informar sin buscar ni recibir respuestas (no tener empatía).
- Decirle algo incomprensible a quien te atiende.
- Ser inoportuno.
- Lograr que tu interlocutor se duerma de aburrimiento.
- Ser parcial, pesado y suspicaz.
- Mantenerse pasivo ante los temas de interés.

#### La comunicación interna debe ser... 😊

- Uno de los pilares sobre los que se asienta el trabajo de la organización.
- El revulsivo que consigue hacer participar a los miembros de la organización para lograr cooperación hacia unos fines comunes, y generar una identidad y cultura propias y un sentido de pertenencia.
- Un proceso que implique a todos y cada uno de los miembros de la organización.
- Un ejercicio de "escucha inteligente", que atienda a las respuestas de los interlocutores.
- Algo que funcione tanto de manera formal como informal.
- Algo buscado con intención, no pura improvisación.

#### La comunicación interna NO debe ser... ☹️

- Una carga que "se debe realizar".
- Un mero intercambio formal de información.
- Un proceso único de jefes a subordinados.
- Un cauce sólo para los "asuntos delicados" de la entidad.

## 4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Existen diferentes tipos de comunicación interna:

### 4.1. LA COMUNICACIÓN FORMAL

Será la comunicación planificada y estructurada con anterioridad (ver capítulo anterior). Ésta puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal. Es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.) para que ésta tenga más espacios y recursos de expresión.

#### • Comunicación descendente



La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera.

#### • Comunicación ascendente



Se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los distintos públicos del movimiento asociativo FEAPS (federaciones, asociaciones, familias, personas con discapacidad intelectual, profesionales, personas voluntarias, socios) pueden participar de manera activa en las organizaciones. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc.

#### • Comunicación horizontal



Es la que fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.

#### • Comunicación transversal



Como hemos explicado antes, es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes.

## 4.2. LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Este tipo de comunicación obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. Por lo general es personal y no está regulada, por lo que supone una especie de “arma de doble filo”.

Por un lado, este tipo de comunicación se ha revelado como muy necesaria para fomentar la integración de las personas en la entidad, a través de la “socialización” en el grupo y la participación en el mismo, contribuyendo con ello a una mayor identificación con la organización y a una mayor cohesión interna. Junto a ello, también hay que tener en cuenta que una correcta administración de las relaciones informales por parte de quien gestiona la comunicación puede ofrecerle importantes contenidos susceptibles de ser codificados como mensajes formales y unas mayores oportunidades de obtener respuestas que si utilizara únicamente canales formales. Algo que en el caso de las organizaciones no lucrativas resultará fundamental a la hora de transmitir ideas fuerza de carácter interno.

**La comunicación informal (que no está planificada) es una herramienta muy poderosa y muy útil. Puede aportar a quien gestiona la comunicación una información importante que no podrá obtener de otro modo. También le ofrecerá una respuesta distinta a las informaciones que ofrezca.**

Sin embargo, debemos ser cautelosos, ya que la comunicación informal también puede perjudicar a nuestras organizaciones si no se gestiona adecuadamente. Allí donde la comunicación formal resulta insuficiente, suele surgir la comunicación espontánea o informal para suplir ese déficit. El problema es que esa comunicación informal compensatoria podría aparecer en forma de rumores infundados que pueden perjudicar a las personas y a la organización.

Si en una organización se prefiere la comunicación “en los pasillos” y las personas no se atreven a comunicar en los espacios formales, esto es un síntoma de que algo no va bien y habría que averiguar por qué se produce esta situación y tratar de solucionarla. En este caso, debemos realizar una acción comunicativa que lo neutralice y cuando diseñemos e implantemos un plan de comunicación interna (ver capítulo 5), debemos tener en cuenta que éste garantice credibilidad, transparencia y fluidez.

Como resumen diremos que la comunicación informal es una herramienta muy poderosa, muy útil en la vida de las organizaciones, pero que también necesita ser gestionada en coordinación con la formal, para aprovechar al máximo sus ventajas y neutralizar los inconvenientes que puede ocasionar. La dirección debe identificar a aquellas personas más influyentes de la organización y tenerlas al tanto de lo que ocurre en la misma. De esta forma proporcionarán información relevante y transparente a los demás miembros.

## 5. CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

La actuación en comunicación interna debe ser coherente con el Plan Estratégico, con la cultura y con los objetivos de la organización y reflejar la personalidad de cada entidad. No se trata de una medida de emergencia, la continuidad del trabajo en comunicación es fundamental porque el resultado se obtiene a medio y largo plazo. Además, la planificación debe ser un proceso en cascada en el que estén implicados todos los niveles de la organización. Sólo si se conoce y se comparte el proyecto, se podrá participar y trabajar en el mismo con calidad.

*“El primer resultado de un buen proceso de planificación, es un proyecto compartido” (Manual de Buenas Prácticas de Asociacionismo. FEAPS, 2001).*

El Plan de Comunicación reúne el conjunto de estrategias y acciones que se van a poner en práctica a lo largo de un periodo de tiempo determinado para dar a conocer las acciones de la entidad, para construir relaciones, para conseguir la cohesión, la participación, etc.

Todo plan de comunicación nace a partir de un Plan Estratégico, o a partir de los objetivos estratégicos que la entidad tenga marcados. Su objetivo es acompañar al desarrollo e implantación del mismo para lograr los resultados esperados. Una vez transcurrido el plazo de ejecución de ambos planes, habrá que valorar en qué medida el de comunicación ha contribuido a conseguir los objetivos del Plan Estratégico.

A la hora de planificar hay que tener en cuenta que la comunicación interna y la externa están íntimamente interrelacionadas, y que los logros y fracasos de una influirán en gran medida sobre los de la otra. Por tanto, deberá haber una planificación conjunta que contemple y desarrolle ambos aspectos desde esta perspectiva.

### 5.1. FASES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN

#### 1ª Diagnóstico de la situación actual

---

Debemos saber dónde estamos para definir a dónde podemos (o queremos) llegar según los objetivos trazados. Hay que analizar los instrumentos con los que llegamos a cada público interno, los problemas y necesidades que existen, los apoyos con los que contamos, los recursos, las ofertas y demandas de comunicación, los emisores, los receptores, los soportes, los mensajes...

Dentro de esta fase de diagnóstico es imprescindible conocer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés. Se puede realizar un DAFO: análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Es mejor que el diagnóstico sea consecuencia de un proceso participativo realizado por un grupo y no por una sola persona, ya que la variedad de miradas lo enriquece. Normalmente este diagnóstico figura en forma de propuestas en los Planes Estratégicos que diseñan las entidades.

## 2ª Definir las estrategias y objetivos generales y específicos para cada grupo de interés

Es decir, qué queremos conseguir. Todas las acciones deben tener la imagen de la entidad. Los objetivos deben ser realistas, claros, alcanzables, y ajustados a la cultura asociativa.

## 3ª Definir acciones, calendario y presupuesto

Definir el contenido, los mensajes a transmitir, cómo, cuándo, en qué medios se va a comunicar. Es importante organizar la información y priorizarla para que no haya saturación. Se debe mantener un estilo coherente y homogéneo. Asimismo, todas las acciones deben tener la imagen de la entidad.

## 4ª Ejecución y desarrollo del Plan de Comunicación

Esta es la fase de producción, es decir, de poner en marcha todas las acciones que se han especificado. Probablemente algunas tendrán incidencias y surgirán otras prioridades. Todo ello hay que tenerlo en cuenta para la siguiente fase.

## 5ª Seguimiento y evaluación

Previamente habremos definido con qué indicadores vamos a medir si los objetivos marcados se han cumplido o no, realizaremos una valoración de los mismos y una evaluación continua a lo largo de todo el proceso.

## 5.2. CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación.

Algunos de estos canales son:



### a) La comunicación directa y personal

Es muy importante y siempre que se pueda se debe utilizar. Tiene múltiples ventajas: favorece el conocimiento mutuo, al interactuar el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa. Es evidente que no es viable llevarla a cabo para todo, por lo que a continuación se enumeran una serie de canales por los que podemos hacer llegar la comunicación.



### b) Boletines

Con los boletines el objetivo es mantener informados a todos nuestros públicos sobre el día a día de nuestras organizaciones e impulsarles a que nos remitan sus noticias, opiniones, etc., para que formen parte de la publicación. Suelen tener una periodicidad quincenal y con las nuevas tecnologías se han convertido en boletines digitales, mejorando su inmediatez y distribución. Hay que tener en cuenta que no todos nuestros grupos de interés tienen acceso a las nuevas tecnologías, por lo que no debemos olvidar los boletines impresos en papel.



### c) Revistas

A través de las revistas, de menor periodicidad que los boletines (mensuales, bimestrales, semestrales), se difunde información que puede permanecer en el tiempo por su interés y no tiene fecha de caducidad inmediata (noticias, reportajes y entrevistas). Las revistas pueden presentarse en papel, o en soporte informático a través de la página web.



### d) Correo electrónico

El correo electrónico permite a nuestras organizaciones el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes y por supuesto el envío de esos boletines o revistas que hasta ahora enviábamos por correo, con un ahorro notorio de costes, así como mayor inmediatez y facilidad en la obtención de la respuesta.



### e) Correo postal

Las cartas componen el medio de comunicación más común en nuestras organizaciones, especialmente cuando nos dirigimos a las familias, porque no todas ellas tienen acceso a los medios informáticos. En el correo convencional si algo debemos evitar es ser demasiado extensos y farragosos en la redacción: resaltemos al principio de la carta el mensaje más importante y cambiemos con frecuencia el estilo de redacción, el formato de carta (tarjetón, folleto, carta en color, etc.) porque hay que sorprender cada vez que nos ponemos en contacto con nuestros públicos, si queremos que lean nuestros mensajes, que deben de ser claros y concisos.



### f) Teléfono

Un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece sólo con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el coste y que no puede dirigirse a muchas personas.

El teléfono tiene además otras dos posibilidades:

- **Multiconferencia:** este sistema permite la confluencia de varias personas que se encuentran a distancia entre ellas, de modo que hablen simultáneamente por teléfono, para debatir sobre algún tema. No es conveniente la participación de más de cinco personas y es necesario planificarla como una reunión, con temas a tratar y con turnos de palabra, para que todos escuchen y se consiga el objetivo de la misma.
- **Mensajes SMS:** los mensajes de móvil están empezando a ser muy utilizados para cuestiones como convocar una reunión o aplazarla, en definitiva para contenidos cortos. Por lo tanto es muy interesante disponer del número de móvil de nuestros grupos de interés.



### g) Tablón de anuncios

Este canal nos permite difundir noticias puntuales e interesantes de nuestras organizaciones. Es muy útil para los públicos que no disponen de ordenador y que transitan por nuestra entidad.



### h) Reuniones

El objetivo de las reuniones (además del objeto de reunión) es fomentar la comunicación ascendente y descendente y especialmente la transversal, así como ofrecer formación en aspectos claves para la organización: cultura y proyecto común. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir en el momento por un tema de urgencia.



### i) Internet

La web es una herramienta que permite consultar información de nuestras organizaciones, leer las noticias más recientes y conocer lo que se dice de nosotros. Genera información ascendente, descendente y horizontal (chat, foros), de modo que todos nuestros públicos están informados. Además es la mejor presentación interna y externa de nuestra organización. Los públicos internos deben disponer de toda la información de utilidad para conocer el día a día de la organización. Los públicos externos acceden a la web generalmente para informarse sobre el ámbito de la discapacidad intelectual, los recursos existentes y las entidades a las que pueden dirigirse si lo desean. Así que ofrecer una imagen unificada a quienes nos visitan será una acción eficaz de comunicación. Puesto que los públicos son muy diversos es conveniente diferenciar en el menú de la página web los apartados en razón del interés de esos públicos para que puedan acceder rápidamente a lo que buscan.

Es importante facilitar un correo electrónico al que el visitante pueda mandar sus dudas, aportaciones, sugerencias, etc.

Dentro de Internet han aparecido en los últimos tiempos herramientas como los llamados “grupos de trabajo” (muchos de ellos de carácter gratuito), que permiten compartir documentación, trabajar conjuntamente en tiempo real, consultar bases de datos conjuntas, etc.

Algunas organizaciones han diseñado las llamadas intranets, páginas web de carácter privado que facilitan el intercambio de información y la acumulación de la misma, que permiten gestionar el conocimiento acumulado por las entidades, por lo que son un potente instrumento de comunicación interna.

En 2008 se está desarrollando una intranet para el movimiento asociativo FEAPS. El proyecto se denomina FEAPSNET. El objetivo es la creación de una zona común donde los diferentes grupos de interés (asociaciones, federaciones, personas con discapacidad intelectual, familias, profesionales, voluntarios), puedan compartir herramientas, aplicaciones de gestión, recursos, conocimientos y servicios.



### j) Espacios de participación

Para el Movimiento Asociativo los espacios de participación con los grupos de interés son algo esencial. Hay que planificarlos y prepararlos, pues es en ellos donde las familias, las personas con discapacidad, las personas voluntarias..., tienen la oportunidad de comunicarse, conocerse, sentirse parte de la organización.

Estos espacios de participación son vías de intercambio de comunicación entre los grupos de interés, de éstos con la organización y de la misma con los grupos.

Por otro lado están los espacios informales y espontáneos de participación, que también generan oportunidades de comunicación, como los pasillos de la propia entidad o los desayunos compartidos por las personas que pertenecen a la misma. Aunque no son formales, estos canales de comunicación interna pueden ser tan eficaces o más que aquellos, ya que pueden generar afinidades entre los grupos que favorezcan el trabajo en equipo. Sólo tienen un peligro: los rumores no justificados y la exclusión de quienes no participan. Pero son aprovechables para pulsar la opinión y ver el ambiente. Es importante tener en cuenta que estos espacios informales también se pueden propiciar.

### 5.3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es la transmisión de nuestra identidad, es decir, lo que somos (misión, visión, valores, etc.) junto con nuestra marca (el logotipo y nombre de la organización). Esta comunicación de lo que somos tiene como resultado lo que se denomina “imagen corporativa”, la percepción que los demás tienen de nuestra identidad.

Para lograr una buena imagen corporativa, es necesario que nuestra identidad esté basada en valores, principios éticos, transparencia y una comunicación que los transmita de forma clara y fidedigna. De esta forma nuestra imagen corporativa será lo más parecida posible a nuestra identidad.

En la planificación de la comunicación debemos tener en cuenta este tipo de comunicación.

*IDENTIDAD (valores y marca) + COMUNICACIÓN = IMAGEN CORPORATIVA*

Conseguir una buena imagen corporativa colabora a que la organización tenga una mayor reputación. A esto se debe unir una transmisión coherente de que se hace lo que se dice que se hace.

Es de gran importancia saber cómo nos perciben los públicos internos: si somos transparentes, si somos eficaces o si no conocen nuestros planes ni objetivos. La clave para que nos perciban positivamente es establecer vínculos de comunicación, es decir, hacer partícipes a todos los públicos internos de la gestión, de la calidad, de los planes de futuro, de las crisis, de las dificultades, y a la vez recoger de estos públicos todas las sugerencias posibles, dando muestra de que se tienen en cuenta en la gestión de la entidad.

*La reputación, internamente, se transforma en orgullo de pertenencia.  
La reputación, externamente, se transforma en legitimación.*

## 6. EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

La comunicación no es algo que deba llevar a cabo una persona o un departamento, sino que es responsabilidad y tarea de todos; pero sí es importante asignar a alguien la tarea de gestionar, junto a la dirección, los procesos de comunicación. Se trata de que una persona (o departamento de comunicación) sea “facilitadora”, estructure la comunicación y preste apoyo, sin sustituir a quienes deben asumir el liderazgo interno.

Esta persona debe estar estrechamente relacionada con la dirección y dependerá directamente de ella. La persona que asuma las tareas de comunicación debe conocer bien los diferentes aspectos de la organización. Por un lado, la misión, los valores, los objetivos, y todos aquellos asuntos que tengan que ver con su funcionamiento interno. Por otro, deberá conocer temas que aunque no sean comunicables, sí le pueden servir para desarrollar mejor su tarea.

**El responsable de comunicación debe estar estrechamente ligado a la dirección de la entidad y debe conocer la misión, los valores, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la organización.**

### 6.1. FUNCIONES QUE DEBE DESARROLLAR QUIEN ASUMA ESTA TAREA

- Participará en la planificación de la comunicación.
- Desarrollará los canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.
- Fomentará la intercomunicación de los mismos.
- Establecerá procesos que garanticen que la información circule en ambos sentidos, ascendente y descendente.
- Orientará en el uso correcto de la marca y de la imagen de la organización.
- Coordinará la comunicación entre las diferentes redes de comunicación o personas colaboradoras en este terreno.
- Elaborará, en colaboración con la dirección y los técnicos, los contenidos de comunicación de la entidad.
- Coordinará acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- Dará respuestas a la dirección sobre la marcha de los procesos de comunicación.

La persona (o personas) que vaya a desempeñar las funciones de comunicación es, por tanto, una pieza indispensable del organigrama organizativo y su tarea será más eficaz cuanto más legitimada esté por la dirección y más apoyada por el resto de la organización.

## 6.2. PERFIL DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

- Deberá tener inquietud para estar siempre al tanto de lo que ocurre en la entidad y poder extraer lo que se considera comunicable.
- Tendrá una actitud “proactiva” en la relación con la dirección.
- Deberá tener capacidad de análisis y de diagnóstico.
- Será innovador para captar la atención de los distintos grupos de interés.
- Tendrá algún tipo de formación específica en este terreno, a ser posible Licenciatura en Ciencias de la Información o acreditación de formación y experiencia específica en este terreno.
- Tendrá alguna vinculación, o deseo de tenerla, con el ámbito de la discapacidad.
- Sabrá que va a ejercer la profesión de comunicador/a en entidades que no cuentan con medios potentes, lo que requerirá una gran aportación de ingenio.

La comunicación es fundamental hoy para alcanzar cualquier logro y en nuestra organización, con una estructura grande y dispersa, es una de las mejores herramientas para lograr los objetivos de cohesión y sentido de pertenencia, objetivos compartidos por todas las organizaciones.

## 6.3. RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Hay que crear espacios, habilitar canales, medios, etc., que faciliten la participación de los públicos internos en todos los procesos, poniendo en marcha modelos de dirección menos jerarquizados. Tenemos que convencer en lugar de imponer, crear conciencia de responsabilidad compartida. Las reuniones periódicas entre los distintos departamentos o servicios favorecen la integración, en ellas deben exponerse los proyectos en desarrollo, su proceso y resultados. Es importante que todos los miembros se sientan parte de los objetivos de la organización, de sus valores y cultura. La comunicación no es exclusiva de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo, por todos los que participan en la organización.
- El conocimiento compartido, la formación, el intercambio, la transparencia en la gestión y las relaciones humanas pueden ser los pilares de una comunicación interna eficaz.
- Siempre deben estar unidas las acciones y la comunicación, porque ésta por sí sola no puede actuar. El plan estratégico de la entidad y sus actuaciones (plan de acción) son el pilar en el que se basa la comunicación, pero hay que olvidarse de la “utopía comunicacional” de pensar que todos los problemas son de comunicación y que una vez resueltos todo funcionará como es debido. Lo cierto es que cuando la cultura de la organización no funciona como pilar, se terminan enfrentando las dimensiones de identidad (lo que la entidad es), de comunicación (lo que la entidad dice que es) y de imagen (lo que los públicos externos e internos creen que la entidad es). Es preciso mantener un comportamiento ético y una postura coherente entre lo que decimos y lo que hacemos, y no confundir los problemas de comunicación con los de gestión (indefinición de políticas, objetivos, misión, criterios de actuación...).

---

### 6.3.1. Recomendaciones generales en la comunicación con las personas con discapacidad intelectual

---

- La utilización del lenguaje adecuado a los diferentes niveles de comprensión que puedan tener los oyentes.
- En el lenguaje escrito la utilización de la lectura fácil: frases cortas, en activo, sujeto + verbo + predicado, una sola idea por frase, cifras en números en vez de en letra... (las Directrices Europeas sobre Lectura Fácil pueden consultarse en <http://www.inclusiondigital.net/ponen/limicogni/slide8-0.html>).
- Utilización de iconos, pictogramas, imágenes que faciliten la comprensión.
- Hay que garantizar que la información llegue a todas las personas con discapacidad intelectual.
- Se debe fomentar la participación de las personas con discapacidad y se deben crear mecanismos para recoger sus respuestas.

### 6.3.2. Recomendaciones generales en la comunicación con las familias

---

La “información a las familias” debemos convertirla en **comunicación con las familias**.

- Para acoger a los socios familiares debemos responder en la entrevista de acogida a las expectativas que tenga como familiar y las que considere que es preciso atender como socio.
- Debe llegar a las familias todo lo que está relacionado con la asociación, con el seguimiento que los profesionales hacen del familiar atendido, los proyectos, programas y actividades, los acuerdos de la Junta Directiva, la Asamblea de socios, memorias, etc.
- Hay que ofrecerles también propuestas de participación atractivas y facilitadoras.
- La comunicación debe ser directa, fresca, activa, NO rebuscada, ni burocrática.
- Es básico formar específicamente a quienes se encarguen de la comunicación con las familias.
- Hay que establecer mecanismos para recoger sus opiniones, sus respuestas, para conocer su nivel de satisfacción y poder planificar con criterio.
- Las familias, a su vez, deben:
  - Contribuir con su participación al impulso de la organización
  - Implicarse en el seguimiento de los centros y servicios, así como en los órganos de gobierno de los mismos.
  - También desempeñan un papel de mejora de la entidad como socios de la misma, participando en la elección de sus dirigentes, en las actividades asociativas, etc.
  - Participar en la acogida a nuevos padres en la asociación, en aportar sugerencias, opiniones..., para la mejora de los servicios, etc.

### 6.3.3. Recomendaciones generales en la comunicación con los profesionales

---

- Es importante cuidar la comunicación en la acogida al profesional, en la bienvenida.
- Además hay que comunicar decisiones, proyectos, acontecimientos, reformas legislativas, sobre la situación laboral, etc., que pueden implicarles a ellos o a las personas para las que trabajan.
- Otros tipos de comunicación son: convocatorias, programas de actividades, circulares y órdenes de trabajo, información general de la asociación y de su entorno, programas de actividades, convocatorias de formación, avisos generales, reuniones de programación y evaluación, difusión de objetivos, servicios y programas, información de actualidad, asambleas, reuniones de la Junta Directiva.

- Todos deben recibir la información que necesitan, y todos tienen a su vez la obligación de transmitir la información que tienen para que los demás estén al tanto. Así se conseguirá que todos los profesionales se sientan “miembros de la organización”, involucrados.
- Todos deben ser transparentes en su comunicación por principio, de acuerdo con los valores y principios de FEAPS.

#### **6.3.4. Recomendaciones generales en la comunicación con las personas voluntarias**

---

- La formación e información que se les transmite está muy vinculada y centrada generalmente en la labor que van a desempeñar (programa de actividades), pero debe contarse con un plan de acogida donde se les aporten datos sobre la asociación, sus objetivos, misión, valores, etc.
- Hay que transmitirles la cultura de nuestra organización, misión y valores. Debemos tener en cuenta que, además de colaborar de manera altruista con nuestras organizaciones, estas personas voluntarias ejercen un importante papel de promoción de los valores de FEAPS en su entorno, lo que contribuye a sensibilizar a toda la sociedad y a transmitir una imagen positiva de las personas con discapacidad intelectual.
- Hay que establecer mecanismos para recoger sus opiniones, intereses, demandas, etc.

#### **6.3.5. Recomendaciones generales en la comunicación con los dirigentes**

---

- Todos deben recibir el mismo nivel de información, deben estar al tanto de todo.
- Deben liderar los procesos de comunicación interna.
- Deben participar activamente en la redacción del Plan de Comunicación, y de los planes de acción anuales que lo desarrollen.
- En muchas ocasiones los directivos son los portavoces de nuestras organizaciones, por lo que deben conocer claramente: la misión, el perfil de la organización, la dimensión de la organización (datos), posicionamientos y el uso correcto de la terminología, entre otros aspectos.
- Los dirigentes deben formarse para ser buenos portavoces y buenos comunicadores: en público, en reuniones, en medios de comunicación, etc.

#### **6.3.6. Recomendaciones generales en la comunicación con los socios**

---

- Un objetivo de la comunicación interna con los socios colaboradores es que éstos acaben convirtiéndose en “socios activos”, es decir, que su implicación vaya más allá del pago de una cuota a la entidad. La comunicación interna debe pretender que éstos participen de la vida asociativa y se sientan parte de un proyecto común. Esto favorecerá además su conocimiento mutuo.
- Las campañas de captación de socios deben ser acordes con los valores del movimiento FEAPS.
- Para los socios colaboradores no activos no es necesaria una comunicación presencial a no ser que éstos la demanden, pero sí es conveniente mantenerla a través de otros medios como cartas, correos electrónicos, publicaciones, convocatorias, etc. Por ejemplo, en el momento de la acogida se podrá mandar una carta de bienvenida acompañada de información corporativa.
- Al igual que ocurre con las personas voluntarias, los socios colaboradores, sobre todo los que están más implicados en la vida asociativa, pueden ser un buen nexo de unión con la sociedad: a través de ellos podemos no sólo captar a otros socios, sino también hacer llegar a la sociedad una imagen positiva de las personas con discapacidad intelectual.

# COMUN

## 7. BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación en las organizaciones no es tarea fácil, principalmente porque la comunicación, entendida como una “cultura compartida” por todos, es algo nuevo, intangible y sin resultados positivos a corto plazo. Por eso es difícil implantarla dentro de las rutinas diarias de trabajo.

Todos los grupos de interés que formamos parte del Movimiento Asociativo tenemos un gran reto: pensar en términos de comunicación debe ser una tarea común, todos debemos exigirla y ejercerla con responsabilidad. Una comunicación bien gestionada contribuye a tener una organización eficaz y transparente y genera confianza y sentido de pertenencia por medio de la participación.

Los siguientes ejemplos de buenas prácticas tratan de clarificar aquellas actuaciones que todos, pertenezcamos al grupo que pertenezcamos, podemos asumir en relación con la comunicación interna, para contribuir con ello a los siguientes objetivos:

- Crear cultura compartida y sentido de pertenencia
- Fomentar la confianza
- Mejorar la organización

Se trata por tanto, de que reflexionéis sobre la siguiente pregunta:

### ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CUMPLIR CADA UNO DE ESTOS TRES OBJETIVOS?

Teniendo bien presente esta pregunta, planteamos una serie de buenas prácticas que se estructuran de la siguiente manera:

■ **Cuestión a responder:** Las buenas prácticas se recogen en tres apartados diferentes, cuyos títulos plantean la pregunta que permite identificar el objetivo prioritario que persiguen, a saber:

- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para crear cultura compartida y sentido de pertenencia?

- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para contribuir a fomentar la confianza en la organización?

- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para contribuir a la mejora de la organización?



Todos los grupos



familias



Las personas con discapacidad intelectual



dirigentes



personas voluntarias



socios



profesionales

- **Título de la buena práctica:** indica el tema de que trata o en relación a qué tema va a desarrollarse.
- **Ficha recordatorio:** cada una de las buenas prácticas recuerda para qué nos va a servir la comunicación interna (objetivo), en dónde tenemos que ponerla en práctica y quiénes son los destinatarios o grupos de interés (cada uno de estos se representa por un icono, tal y como se muestra en la página anterior).
- **Explicación de la buena práctica:** nos ofrece información general sobre por qué es importante desarrollar la comunicación interna en relación con cada tema, y también algunas recomendaciones o pautas generales de actuación.
- **Ejemplos de buena práctica:** responden a la pregunta “¿Qué hacer para conseguirlo?” Es decir, plantean situaciones prácticas del día a día de nuestras entidades. Son pequeños listados de situaciones que especifican cómo desarrollar esa buena práctica de diferentes formas y en diferentes ámbitos. Aunque no se clasifican, se ha intentado hacerlos accesibles a todos los grupos de interés, de tal forma que el lector pueda seleccionar y poner en práctica aquel ejemplo que considere más adecuado y realizable con los medios de los que dispone.

**La comunicación interna es algo que implica a todas las personas de cualquier nivel y puesto, y que fluye constantemente por toda la organización.**

Por ello, las buenas prácticas que proponemos no son “compartimentos estancos”. Muchas de ellas están relacionadas entre sí, y pueden aplicarse en varios ámbitos y tener varios destinatarios. Además también sirven, en muchos casos, para conseguir varios de los objetivos que hemos mencionado. Por todo ello, hay que tener en cuenta que estas buenas prácticas no son excluyentes.

**7.1. ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CREAR CULTURA COMPARTIDA Y SENTIDO DE PERTENENCIA?**

7.1.1. Mediante el fomento de la participación en la organización	
<b>¿Para qué?</b>	Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza. Mejorar la organización
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas con discapacidad intelectual, familias, socios, profesionales, dirigentes, personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo
<b>Explicación de la buena práctica</b>	La participación de todos y cada uno de los miembros de los diversos grupos de interés y su implicación en un objetivo común y compartido es la base sobre la que se asienta el funcionamiento de cualquier organización. Por ello, uno de los fines primordiales de la comunicación interna debe ser asegurar que esa participación es efectiva e implica a todos los niveles. Para ello se debe lograr que todas las personas estén motivadas; y la única manera de hacerlo es mantenerlas informadas, asegurar que pueden opinar libremente, escucharlas, y ofrecerles respuestas.



### ¿Qué hacer para conseguirlo?

- Informar a todos de los acuerdos y decisiones significativos de la Junta Directiva, de reuniones institucionales, del entorno, de grupos de trabajo, etc.
  - Hacerles partícipes en toma de decisiones: que se democratice lo que les afecta.
  - Recoger sus expectativas, necesidades.
  - Ofrecer respuestas a sus dudas y demandas.
  - Proporcionar a todos un organigrama de la organización con las funciones y responsabilidades de cada uno.
  - En todas las informaciones y proyectos hacer hincapié en que nuestro trabajo va dirigido a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias.
  - Formar a las familias (grupos de padres, hermanos, abuelos, etc.) y utilizar la formación como un espacio de participación.
  - Consultar de forma permanente a las familias, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias, etc., sobre aquellas actuaciones de la entidad que les afectan directamente.
  - Posibilitar la participación de estas personas con apoyos de comunicación (como manuales de lectura fácil, etc.).
- Para todo ello, se pueden utilizar los diferentes soportes disponibles en la entidad:
- Entrevistas personales
  - Reuniones
  - E-mail
  - Tablón de anuncios
  - Boletines
  - Boca a boca
  - Mensajes a través del móvil

### 7.1.2. En la transmisión del proyecto y cultura compartida de la organización



#### ¿Para qué?

Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia.

#### ¿Quiénes son los destinatarios?

Dirigentes, profesionales, personas voluntarias, familias, personas con discapacidad intelectual.

#### ¿En dónde?

Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

#### Explicación de la buena práctica

Todos los miembros de la organización pueden tener un papel muy importante en la transmisión de la cultura y proyecto común de FEAPS. Por ello es tarea de todos difundir aspectos tales como la visión, valores, Código Ético, Modelo de Calidad FEAPS, concepto de discapacidad intelectual, etc. Con ello crearemos más implicación de todos y una organización más cohesionada.

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que las publicaciones, tabloneros de anuncios, etc. de cada entidad dediquen espacio a difundir la misión, visión y valores de FEAPS, y traten aspectos como la ética, la calidad, el concepto de discapacidad intelectual, etc.</li> <li>- Animar a los diferentes colectivos que conforman nuestras entidades a que acudan a celebraciones y eventos que les interrelacionan con otros miembros de su colectivo en otros lugares.</li> <li>- Dar formación específica a los diferentes colectivos sobre esos aspectos “filosóficos” de la entidad.</li> <li>- Que en la difusión de nuestras actividades hagamos hincapié en las correlaciones que tienen todos estos aspectos teóricos con nuestra práctica diaria, las actividades, apoyos, etc. que realizamos.</li> <li>- Que estos principios que rigen nuestra organización se difundan a todos los nuevos miembros de las entidades, sea cual sea el grupo de interés al que pertenezcan.</li> <li>- Comprometer a los dirigentes en la redacción de editoriales y opiniones sobre temas de interés para la organización, o sobre la planificación estratégica de la misma, para que puedan ser difundidos en boletines internos, publicaciones para las familias y las personas con discapacidad intelectual, tabloneros de anuncios, etc.</li> </ul>
--	--

<p><b>7.1.3. Para crear un espíritu común de reivindicación</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas con discapacidad intelectual, familias, dirigentes, profesionales, personas voluntarias, socios.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Los dirigentes (Junta Directiva y equipo de gerentes), con el apoyo del resto de grupos de interés del movimiento asociativo, tienen la responsabilidad de mantener vivo un espíritu en su organización lo más independiente posible, y tienen la obligación de defender los derechos de las personas con discapacidad intelectual y los de sus familias “pese a quien pese”. También deben mostrar una actitud inconformista ante las injusticias que sirva de ejemplo a los profesionales, personas voluntarias, familias y personas con discapacidad de la entidad. Para lograr la participación crítica de todos en la reivindicación, juega un papel fundamental lo que se comunica internamente y cómo se hace.</p>	

### ¿Qué hacer para conseguirlo?

- Que la Junta Directiva elabore posicionamientos de la entidad sobre asuntos que influyan directamente en la vida de las personas con discapacidad intelectual.
- Difundir esos posicionamientos al resto del movimiento asociativo.
- Aprovechar los encuentros de familias, de personas voluntarias, de personas con discapacidad intelectual, para fomentar desde allí el debate sobre temas de actualidad que sirva para crear opiniones compartidas, y para animar a la reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- Cada vez que encontremos una situación de discriminación que atente contra los derechos de las personas con discapacidad intelectual, redactar y difundir un comunicado o nota de prensa de forma coordinada con el resto de las federaciones o asociaciones. A ser posible, solicitar que sean estas mismas personas con discapacidad intelectual o sus familias quienes expliquen los hechos.
- Incorporar las denuncias a los boletines internos, como noticias. Ofrecer espacios en las publicaciones de la entidad a todas aquellas personas que deseen denunciar situaciones discriminatorias o vejatorias.
- Establecer canales que permitan recoger en las entidades FEAPS las opiniones sobre determinados temas, para crear una postura común en todo el movimiento asociativo.
- Informar también de buenas noticias sobre logros en materia de derechos o en procesos de reivindicación.
- Informar claramente de los objetivos que motivan las campañas de reivindicación, incluyendo en éstas mensajes claros y transparentes sobre lo que se pretende conseguir.

#### 7.1.4. En relación con la defensa de los derechos de las personas con discapacidad intelectual



##### ¿Para qué?

Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.

##### ¿Quiénes son los destinatarios?

Personas con discapacidad intelectual, familias, dirigentes, profesionales, personas voluntarias, socios.

##### ¿En dónde?

Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

##### Explicación de la buena práctica

La defensa de derechos de las personas con discapacidad intelectual conforma uno de los perfiles de FEAPS y también es una de las líneas de actuación marcadas por el III Plan Estratégico de la organización dentro del eje de Calidad de Vida. Como resulta más que evidente, esta defensa de derechos está íntimamente relacionada con la comunicación, sobre todo con la de carácter externo, pero

	<p>también con la interna. A nivel interno, debe haber una concienciación de todos los grupos de interés, de que nuestras reivindicaciones y peticiones no son “por caridad”, sino que reclaman los derechos que las personas con discapacidad tienen como ciudadanos, y defienden la libertad de elección, una vida digna y un papel más activo de las personas con discapacidad intelectual en nuestra sociedad.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicar un espacio concreto y destacado en las publicaciones internas que trate de la defensa de derechos de las personas.</li> <li>- Disponer en todos los medios internos de “ideas fuerza” (o lemas) sobre la defensa de los derechos de estas personas.</li> <li>- Dar voz a las personas con discapacidad intelectual en las reuniones. No hacer nada que les afecte sin consultarles.</li> <li>- Dar espacio y presencia a estas personas en los medios de comunicación internos, para que hablen en primera persona.</li> <li>- Favorecer el contacto y el trabajo en red entre los autogestores.</li> <li>- Fomentar el desarrollo de publicaciones internas con contenidos elegidos y realizados íntegramente por las personas con discapacidad intelectual.</li> <li>- Fomentar el desarrollo de noticias en lectura fácil dentro de las publicaciones y boletines internos, o de otros medios para mejorar la comprensión y la accesibilidad del mensaje.</li> <li>- Mantener contactos fluidos con los grupos de autogestores, con el fin de canalizar la información que transmiten hacia todos los grupos de interés de la entidad.</li> <li>- Fomentar el uso de la lectura fácil, los pictogramas, los sistemas alternativos de comunicación, o cualquier otro método que facilite un real entendimiento de nuestro discurso por parte de las personas con discapacidad intelectual, de forma que quede garantizada su libertad de elección.</li> <li>- Hacer responsables a las personas de sus propias decisiones, explicándoles los posibles efectos de su discurso, una comparecencia pública, una entrevista, etc.</li> <li>- Difundir el Código Ético de FEAPS y el debate sobre el mismo en pequeñas “píldoras” formativas, entrevistas o actos internos.</li> <li>- Generar en los líderes de las entidades un discurso constante sobre los derechos.</li> <li>- Formar a los profesionales sobre la relación que tiene la atención directa con la dimensión de derechos.</li> </ul>

### 7.1.5. Reforzando la identidad corporativa común



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Mejorar la organización.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas con discapacidad intelectual, familias, dirigentes, profesionales, personas voluntarias, socios.</p>

<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Aunque en muchas ocasiones pueda parecer un asunto secundario o simplemente estético, lo cierto es que la difusión de una identidad “corporativa” común y que guarde sintonía entre unas entidades y otras, resulta fundamental para contribuir desde el mundo de la comunicación al sentimiento de pertenencia a una misma entidad. La imagen compartida es el símbolo de una unión de criterios, de ideas y de sentimientos afines en toda la organización. Por ello, es a la vez, un símbolo de fortaleza y de salud organizativa, que hace partícipes a todos en un mismo proyecto.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultar las normas referentes a la identidad FEAPS y aplicarlas en la medida de lo posible (uso de colores corporativos, logo de FEAPS, etc.)</li> <li>- Incorporar el logo de FEAPS (junto con el de la propia entidad) en las cartas, documentos, circulares, boletines, y en general, en todo tipo de textos oficiales que salgan de la entidad, así como de aquellos textos oficiales que sean de interés para los colectivos internos de FEAPS</li> <li>- Incorporar la identidad corporativa a los regalos promocionales, material de oficina, etc.</li> <li>- Difundir el uso de la marca FEAPS en los centros y servicios, asociaciones o federaciones</li> <li>- Celebrar sesiones formativas que clarifiquen el uso de la marca FEAPS y sus límites.</li> <li>- Explicar a los diferentes grupos de interés por qué y para qué se utiliza una imagen común, y las implicaciones positivas que tiene ese uso.</li> <li>- FEAPS cuenta con un Manual de Identidad Corporativa propio. Para su consulta se puede solicitar al Responsable de Comunicación de cada Federación.</li> </ul>

### 7.1.6. Aprovechando la proyección interna de la campaña de presencia social



<b>¿Para qué?</b>	Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas con discapacidad intelectual, familias, dirigentes, profesionales, personas voluntarias, socios.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Cuando en una organización se plantea la posibilidad de realizar una campaña de presencia social, la repercusión de la misma no sólo es externa (con la sociedad y la opinión pública), sino que mejora notablemente el sentido de pertenencia de

	<p>la organización. Todos los grupos de interés de la entidad que realiza la campaña pasan a sentirse “parte de” (la misma). La imagen que proyectamos al exterior repercutirá notablemente en cómo nos ven y nos vemos internamente.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar o aclarar internamente cuáles son los objetivos de la campaña.</li> <li>- Hacer partícipes a las familias, a las personas con discapacidad intelectual, a los profesionales, a las personas voluntarias, en la elaboración de la campaña: ver con ellos los mensajes a transmitir, las imágenes, etc.</li> <li>- Ponerle cara a la discapacidad: que la organización está formada por personas y quiénes son esas personas es importante. Que las familias y las personas con discapacidad intelectual se vean reflejadas: sin ellas, FEAPS no tiene razón de ser. Por ejemplo: hacer <i>casting</i> a las personas de la organización para elegir esas caras, pidiendo su consentimiento por anticipado.</li> <li>- Que cuando se presente la campaña externamente, a los medios de comunicación, a las instituciones públicas, etc., sean los diferentes grupos de interés implicados quienes le “pongan cara” y discurso, quienes hablen, quienes presenten su organización y se acerquen a la sociedad. Internamente se detectará que ellos son los protagonistas verdaderos de la información o la sensibilización.</li> </ul>

### 7.1.7. Relacionando a todos los grupos de interés con los proyectos



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas con discapacidad intelectual, familias, profesionales, personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Es importante que cada proyecto que se diseñe desde la entidad o en el que ésta participe de un modo u otro (acuerdos, convenios, etc.) tenga su “enganche” entre los grupos de interés que se ven directa o indirectamente afectados. Es decir, que quienes van a participar en los proyectos se vean involucrados desde el principio, y puedan participar y dar su opinión durante todo el proceso de desarrollo, implantación, difusión y evaluación de los mismos.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar qué personas, grupos o equipos se van a ver directa e indirectamente involucrados en el proyecto, realizando un listado de los mismos.</li> <li>- Convocar a los directamente implicados (o a sus representantes) a las reuniones de gestión y organización del proyecto, o a reuniones consultivas de control y seguimiento.</li> <li>- Informar puntualmente a los indirectamente implicados mediante cartas, circulares, correos electrónicos, o notas personales de cómo va el proyecto, abriendo canales de mejora, sugerencias, etc.</li> </ul>

### 7.1.8. En la acogida de personas con discapacidad intelectual




<b>¿Para qué?</b>	Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas con discapacidad intelectual.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Cuando una persona con discapacidad intelectual entra en un nuevo centro o servicio se deben realizar una serie de acciones por parte de los profesionales, los dirigentes, e incluso de otras personas con discapacidad intelectual, para que sus días de adaptación al nuevo lugar sean lo más fáciles posibles. El apoyo de la organización desde el primer momento, servirá para implicarle cuanto antes en el proyecto compartido de la organización.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer información de la asociación y del centro en fácil lectura, o en otros formatos que aseguren la comprensión de los mensajes (grabaciones audiovisuales, fotos, etc.)</li> <li>- Visitar los diferentes departamentos para presentarles al personal y decirles lo que hace cada uno y en lo que les puede ayudar en su día a día.</li> <li>- Promover que la dirección esté accesible, presente en esas visitas.</li> <li>- Animar a que algunos compañeros de la entidad le expliquen su día a día, que se presenten, etc.</li> <li>- Ofrecer publicaciones de la organización específicas para ellos (boletines en fácil lectura, boletines de autogestores, conclusiones de encuentros de autogestores, publicaciones, directorios de personas –compañeros, profesionales y órganos de gobierno-, usando sus fotos, etc.).</li> </ul>

### 7.1.9. Haciendo accesible y cercana la organización a las personas con discapacidad intelectual



<b>¿Para qué?</b>	Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas con discapacidad intelectual.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Todas las entidades del movimiento asociativo FEAPS saben que el fin último de nuestra organización es la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias. Sin embargo, esta búsqueda de la calidad de vida debe garantizar como principio básico el CONTAR con estas personas. Por ello, las diferentes entidades no deben limitarse sólo a prestar servicios de calidad, sino que deben resultar cercanas y accesibles a estas personas, recibirlas con cercanía y comprensión, escuchar sus expectativas y respetar sus decisiones. De este modo no sólo se garantizarán sus derechos, sino que se conseguirá una “base social” mucho más comprometida y participativa en el movimiento asociativo.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una acogida específica a las personas con discapacidad intelectual, informándolas de los espacios que tienen en la organización, sus derechos y sus deberes, etc.</li> <li>- Tener a disposición los códigos de comunicación (signos, símbolos, bancos de imágenes y pictogramas, etc.) que sean necesarios para garantizar una comunicación de calidad con estas personas.</li> <li>- Fomentar la comunicación cara a cara comprensible, significativa y recíproca con estas personas (es decir, sin llevar siempre tú “la voz cantante”, dejando tiempo para la comunicación, evitando el exceso de preguntas cerradas que se responden con un “sí” o un “no”...). Este tipo de comunicación es siempre mucho más enriquecedora para ambos interlocutores.</li> </ul>

<p><b>7.1.10. Implicando a las personas con discapacidad intelectual en el movimiento asociativo</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Mejorar la organización.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas con discapacidad intelectual.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Una parte fundamental del trabajo de la entidad debe ser el fomento de la participación de las personas con discapacidad en el proyecto común, ya que -junto con las familias-, estas personas conforman el pilar sobre el que se debe asentar todo el trabajo de la organización. Un ejemplo de ello son los grupos de autogestores: personas con discapacidad intelectual con un alto grado de compromiso, que suelen ser participativas y estar implicadas en el proyecto y en el día a día de las asociaciones. Pero más allá de estos grupos, debemos conseguir que todas las personas con discapacidad intelectual se sientan parte activa de un proyecto común. Para ello, deberán ser directamente involucradas en los procesos de comunicación interna.</p>	

### ¿Qué hacer para conseguirlo?

- Fomentar la difusión de las actividades de los grupos de autogestores y de personas con discapacidad intelectual en general.
- Fomentar acciones que tiendan a la interrelación de todas las personas con discapacidad intelectual. Esto es fundamental para su enriquecimiento personal, así como el de la organización.
- Darles voz en las Asambleas de la organización para que puedan exponer sus opiniones y demandas.
- Darles espacio en los equipos guía de proyectos que afecten directamente a las personas con discapacidad intelectual.
- Formar a profesionales especializados en las dinámicas de los grupos de autogestores y el apoyo a los mismos.
- Definir con las personas con discapacidad intelectual los espacios de participación que tanto ellas como la entidad necesitan. Asegurar que las conclusiones y decisiones que se tomen en estos espacios sean comunicadas de forma clara en los ámbitos de participación.

### 7.1.11. A través del trabajo en red de las personas con discapacidad intelectual



#### ¿Para qué?

Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza. Mejorar la organización.

#### ¿Quiénes son los destinatarios?

Personas con discapacidad intelectual.


#### ¿En dónde?

Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

#### Explicación de la buena práctica

Al igual que el resto de grupos de interés, las personas con discapacidad (organizadas o no en los denominados grupos de autogestores de FEAPS), pueden enriquecerse por la experiencia, las opiniones, el trabajo y el esfuerzo de otros grupos semejantes. En el caso de las personas con discapacidad intelectual esto se hace más evidente y beneficioso incluso en el plano personal, pues se trata de un colectivo que normalmente sufre un aislamiento y una invisibilidad mayor que los demás. Por ello, es recomendable que la comunicación interna ayude al contacto entre los diferentes grupos de autogestores (o entre otro tipo de grupos de personas con discapacidad intelectual) al trabajo en red, a la unión de fuerzas, así como a difundir los resultados que genere esta unión. Esto ayudará a reforzar el compromiso de estas personas con un proyecto compartido en el ámbito de la entidad o la organización.

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en la difusión de las actividades e informes de los grupos de autogestores apoyando su participación directa en este tipo de actividades y sensibilizando a todo el movimiento asociativo sobre los beneficios de la participación activa de estas personas.</li> <li>- Generar canales de interrelación entre grupos (un ejemplo de ello puede ser el proyecto denominado "La Fuente de Internet", que interrelaciona a grupos de autogestores del Movimiento Asociativo FEAPS mediante un portal de Internet y la posibilidad de crear páginas web personales y de grupo).</li> <li>- Generar bases de datos a disposición de los autogestores que permitan localizar a otros grupos en toda España (a través de las personas de apoyo).</li> <li>- Involucrar a los autogestores en proyectos conjuntos que permitan la comunicación entre varios grupos del mismo entorno, etc.</li> <li>- Dar apoyo a grupos de autogestores o de personas con discapacidad intelectual, para que puedan generar actividades conjuntas formales o lúdicas que sirvan para el conocimiento y el intercambio de experiencias.</li> <li>- Crear espacios informativos (boletines, webs, espacios, etc.) que puedan compartir varios grupos diferentes dentro de un mismo ámbito geográfico.</li> <li>- Desarrollar encuentros entre grupos a distintos niveles territoriales.</li> </ul>
--	---

<p><b>7.1.12. Mediante el fomento de la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Para crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Mejorar la organización.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas con discapacidad intelectual.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>La sociedad de la información se ha vuelto especialmente inaccesible para muchas personas que por su discapacidad (es lo que se llama la brecha digital), su falta de formación o edad no pueden incorporarse a los medios que aquella ofrece. Esto supone que queden al margen del acceso a la información una gran parte de personas y especialmente las que tienen discapacidad intelectual. Las asociaciones están haciendo una labor de formación para facilitar este acceso, pero quizá la participación sea la forma más eficaz de integrar a estas personas en la sociedad de la información.</p>	
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear páginas web accesibles y de interés para las personas con discapacidad intelectual.</li> </ul>	

- Formar a las personas con discapacidad en el manejo de las nuevas tecnologías, por ejemplo: cursos de Internet, de correo electrónico, foros, etc.
- Fomentar entre las familias una predisposición al uso de estas tecnologías, intentando solventar los posibles temores o dificultades que puedan tener.
- Disponer de secciones en nuestras publicaciones internas destinadas a los grupos de autogestores (a nivel nacional, comunitario o local) en las que ellos mismos puedan exponer su trabajo y transmitir sus necesidades e inquietudes.
- Fomentar el “aprendizaje por mentores”, es decir, que personas con discapacidad intelectual más expertas en estas actividades sean quienes formen a otros compañeros menos experimentados, con los apoyos que requieran.
- Favorecer el intercambio de información y experiencias de buena práctica entre diferentes entidades del movimiento asociativo.
- Realizar campañas dirigidas a las personas con discapacidad intelectual para que conozcan las ventajas que les pueden ofrecer estas tecnologías.

### 7.1.13. En la acogida a las familias



**¿Para qué?** Crear cultura compartida y sentido de pertenencia / Fomentar la confianza.

**¿Quiénes son los destinatarios?** Familias.


**¿En dónde?** Servicios / Asociación.

**Explicación de la buena práctica** Cuando una familia o tutor de una persona con discapacidad intelectual entra en un nuevo centro, servicio o entidad de FEAPS, los profesionales, dirigentes e incluso otros familiares con más experiencia implicados en el mismo deben realizar una serie de acciones para que su adaptación a este nuevo entorno y la asunción de su nueva realidad vital sean más fáciles y aprovechables. Gran parte de estas acciones tienen mucho que ver con la comunicación con estas familias.

**¿Qué hacer para conseguirlo?**

- Hacer que las familias recién llegadas entren en contacto con otros padres o familiares que hayan pasado por la misma experiencia, y que sean éstos quienes les den la bienvenida y les acojan.
- Ofrecer la mayor información posible desde el principio, pero sin profundizar, es decir, dejándola ahí para que, cuando la necesiten, soliciten que se les amplíe.
- Crear un ambiente acogedor que permita a las familias recién llegadas plantear sus dudas y sus miedos, así como sus expectativas con total libertad.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer accesible a las familias la información sobre la asociación, el centro o el servicio.</li> <li>- Visitar los centros y servicios para que conozcan las actividades, al personal que las desarrolla, etc.</li> <li>- Presentar a la Junta Directiva, profesionales, etc.</li> <li>- Conseguir que la dirección de la entidad sea cercana a las familias de la entidad: por ejemplo, que alguno de sus miembros esté presente en las visitas (y no encerrado/a en un despacho).</li> <li>- Entregarles información relevante sobre procedimientos de comunicación, sugerencias, quejas, responsables, etc., así como memorias de otros años, la planificación del presente ejercicio...</li> <li>- Dar charlas de acogida donde se explique de un modo general cuál es la misión, visión, valores de FEAPS, sus valores éticos, los principales rasgos del Plan Estratégico, etc.</li> <li>- Ofrecerles cursos de formación más específica sobre los temas anteriores.</li> <li>- Pedirles permiso para usar sus datos personales con el fin de irles informando sobre las acciones y convocatorias de la entidad, y de recoger su opinión y su participación, hacer seguimiento de su situación, etc.</li> <li>- Ofrecer información sobre las posibilidades de participar que tienen las familias.</li> </ul>
--	--

<h3>7.1.14. En el fomento de la participación de las familias en la organización</h3> 	
<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza. Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Familias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Las familias pueden contribuir con su participación al impulso de la organización en varios niveles, según sea su papel o su rol dentro de la misma: como miembros de Juntas Directivas, como socios de las entidades, como familiares de las personas con discapacidad intelectual que utilizan los servicios de las entidades, o como clientes directos de los diferentes servicios de apoyo a familias.</p> <p>La participación en estos ámbitos genera entre las familias cultura compartida y sentido de pertenencia a la organización, algo que a su vez genera una mayor predisposición a participar en las actividades que se proponen y se promueven. Se trata de un efecto “bola de nieve”, en el que ambos aspectos -participación y sentido de pertenencia-, se retroalimentan.</p>

Por ello, las organizaciones tienen el deber de impulsar actividades que fomenten el intercambio de experiencias entre las familias y la puesta en común de sus necesidades para generar sentido de pertenencia y crear cultura. Además debemos mantenerlas informadas de todos aquellos temas de interés que acontecen tanto en la organización como fuera de ella, manteniendo canales abiertos de opinión y sugerencias, porque no hay participación cualificada sin información de calidad.

### ¿Qué hacer para conseguirlo?

- Crear comisiones de trabajo sobre temas que resultan de interés y preocupan a las familias. Por ejemplo, educación, empleo, vivienda, autodeterminación, sexualidad, comportamiento, etc.
- Organizar jornadas de debate, tertulias, etc., con las familias. Los temas se seleccionarán de acuerdo con las principales demandas de las familias.
- Organizar encuentros de familias respaldados por la organización, con el fin de favorecer el contacto entre las familias de las entidades, potenciar y dinamizar el movimiento asociativo con la participación de padres y hermanos, compartir experiencias, intercambiar ideas y pasar un día de convivencia todos juntos.
- Mantener a las familias informadas de todo lo que acontece en su organización y fuera de ella sobre aquellos temas que puedan resultar de interés. La transmisión de información puede hacerse a través de diferentes soportes: reuniones, cartas, correo electrónico, tablón de anuncios, página web, boletines, etc.
- Crear bases de datos de familias para mandar boletines, folletos, convocatorias y otras publicaciones (de acuerdo a lo establecido por la Ley de Protección de Datos).
- Abrir canales de participación, opinión y sugerencias de las familias: hacer encuestas de satisfacción de las reuniones, congresos, proyectos, servicios, etc., ofrecer en las páginas web los correos electrónicos de los responsables de los programas, crear buzones y tableros de sugerencias en las entidades...
- Realizar encuestas o estudios para determinar qué temas son los que preocupan a las familias y qué aspectos necesitan un mayor apoyo.

### 7.1.15. En la formación a las familias sobre temas de interés



#### ¿Para qué?

Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.

#### ¿Quiénes son los destinatarios?

Familias.

#### ¿En dónde?

Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Las entidades del Movimiento Asociativo FEAPS deben corresponder al compromiso y la participación que las familias depositan en ellas. Un ejemplo de ello puede consistir en ofrecer a las familias información general sobre la discapacidad intelectual y formarlas en aspectos que promuevan la creación de un criterio independiente. Para ello es fundamental la comunicación interna entre los profesionales y las familias.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar jornadas destinadas a familias.</li> <li>- Celebrar charlas formativas, seminarios, cursos, etc. dirigidos a familias.</li> <li>- Difundir las publicaciones de FEAPS dirigidas a familias, así como la información sobre el programa de familias que se encuentra disponible en la web de FEAPS.</li> <li>- Escuchar las demandas formativas de las familias, animando a que las expongan e incorporándolas a la planificación formativa de los propios profesionales de la entidad.</li> <li>- Crear grupos de formación de padres, hermanos, abuelos, etc.</li> <li>- Crear espacios informales para canalizar la formación.</li> </ul>

<p><b>7.1.16. En el conocimiento de otros centros y servicios de la entidad</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Familias, socios.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Involucrar al cliente como socio, y no sólo como usuario es fundamental en una organización como la nuestra. Muchas familias no conocen nada más que el centro al que asiste su hijo o hermano y no tienen una percepción más amplia de su organización. Conocer otros centros y servicios refuerza el sentido de pertenencia de las personas, que conozcan qué más se hace, cómo, quiénes son las personas de las que han oído hablar, cuál es la filosofía de la entidad a la hora de prestar servicios, etc.</p>	
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar de los centros y servicios de la entidad: qué hacen, a qué personas van dirigidos, etc.</li> <li>- Ofrecer visitas programadas y guiadas a las entidades, los centros y servicios, etc.</li> <li>- Hacer reportajes y entrevistas en los soportes de comunicación de la entidad.</li> <li>- Poner a su alcance a los medios de comunicación del Movimiento Asociativo FEAPS, y animarles a participar en los mismos como fuente de información.</li> <li>- Explicar el ideario de los servicios.</li> <li>- Informar sobre objetivos y logros en las personas.</li> </ul>	

### 7.1.17. En la generación de cultura sobre derechos




<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza. Mejorar la organización
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Familias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Es importante que el entorno familiar comparta con la organización y los profesionales los valores y principios de calidad de vida FEAPS. La familia es el entorno de referencia para las personas con discapacidad intelectual, por lo que es fundamental estar en la misma línea en cuanto a la defensa de derechos de estas personas.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear canales de participación entre familias y autogestores.</li> <li>- Visualizar las capacidades de sus hijos.</li> <li>- Poner ejemplos de personas con discapacidad intelectual que son autónomas gracias a los apoyos y al aprendizaje.</li> <li>- Formar a las familias en materia de derechos y Código Ético FEAPS.</li> </ul>

### 7.1.18. En la acogida de profesionales



<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Las entidades deben contar con protocolos de acogida. A través de estos protocolos se transmite a los profesionales recién llegados a las entidades la primera información sobre el funcionamiento de las mismas y su propio papel dentro del organigrama y del sistema de trabajo. Son muy útiles para evitar o paliar las posibles inseguridades surgidas por el desconocimiento de la organización y del papel a desempeñar en la misma.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar información y documentación básica sobre la organización y el puesto que se va a desempeñar en la misma.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la medida de lo posible, reunirse con el antecesor en el puesto o con algún dirigente de la entidad en el caso de que éste sea de nueva creación, para tener una explicación más detallada del puesto.</li> <li>- Visitar el resto de departamentos, y presentación de todos y cada uno de los miembros de la entidad.</li> <li>- Informar de los requisitos del puesto y atender a las posibles carencias en el perfil de quien se va a incorporar al mismo (a través de cuestionarios, entrevistas personales, etc.).</li> <li>- Nombrar un “tutor” dentro de la entidad que ofrezca al recién incorporado toda la información informal relacionada con la misma (horarios, costumbres, reuniones informales, clima laboral...).</li> <li>- Celebrar jornadas o encuentros de confraternización entre los antiguos y los nuevos miembros de Junta Directiva.</li> <li>- Entregar un manual de acogida que sea comprensible (por ejemplo, en un formato de “preguntas frecuentes”).</li> </ul>
--	---

7.1.19. Para incorporar a nuevos colectivos en los programas de la entidad 	
<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, familias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	La innovación en los programas de nuestras entidades es importante y una práctica que aporta mucho a la mejora de la organización. A través de la comunicación interna podemos involucrar en los programas a colectivos que en un principio no estaban incluidos. Por ejemplo, a los abuelos o a los hermanos dentro del programa de familias. De esta manera habrá más grupos de interés que se sientan parte de un proyecto común y que confíen más en los profesionales y dirigentes de la organización.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear planes de acogida específicos para estos colectivos, que incidan en la importancia de su participación en el movimiento asociativo.</li> <li>- Organizar reuniones entre los miembros de estos nuevos colectivos y los responsables de los programas a los que se les quiere incorporar.</li> <li>- Ofrecer a los miembros de estos nuevos colectivos toda la información necesaria, ya sea mediante documentación divulgativa, charlas, películas, etc.</li> </ul>

- Crear procesos de escucha y canalización de la opinión e información (*feedback*) para estos nuevos colectivos.
- Incorporar a los miembros de estos colectivos a las bases de datos de los boletines y circulares internas.
- En los medios de comunicación internos, hacer reportajes o entrevistas a algún miembro de estos colectivos, implicándoles y dándoles protagonismo y difusión interna.
- Hacer que otros miembros del mismo colectivo implicados con la entidad sean los que den la bienvenida y formen parte de la acogida de sus "compañeros", asesorándoles en lo que necesiten.

### 7.1.20. Para crear espacios de información para profesionales



<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Una buena práctica de comunicación interna dirigida a los profesionales es crear espacios que les informen sobre aspectos técnicos y prácticos que les sean útiles para desarrollar su trabajo. Estos espacios serán una importante fuente de información que les mantendrá motivados, en contacto con el movimiento asociativo, les permitirán recoger pistas para la mejora de su quehacer diario y a su vez, les proporcionarán pistas de formación.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar los soportes de comunicación ya existentes: la web, los tableros de anuncios, etc.</li> <li>- Dividiendo esos contenidos por temáticas: herramientas de gestión, informáticas, calidad, atención directa, etc.</li> <li>- Utilizando todas las fuentes de información disponibles: la información que llega del Movimiento Asociativo, de otras organizaciones, de las entidades locales, etc.</li> <li>- Haciéndoles participar en esos procesos de información: que ellos mismos sean proveedores de contenidos para sus compañeros: porque han asistido a una reunión fuera de la entidad, porque han recibido un curso, porque han estado en otro centro, etc.</li> <li>- Teniendo en cuenta todos los perfiles de profesionales: técnicos, educadores, trabajadores sociales, psicólogos, administrativos, personal de mantenimiento y servicios, etc. Asimismo, se debe considerar a las personas voluntarias.</li> </ul>

- A veces, un poco de información relajante y distendida también es necesaria: páginas web útiles sobre viajes, cocina, ocio, callejeros, etc.

### 7.1.21. En la difusión a los profesionales de sus oportunidades formativas



<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	La organización precisa de personas que estén al corriente de los últimos conocimientos teóricos y técnicos sobre su trabajo. Por ello es importante que se les informe, se les recomiende y se les permita mostrar su interés sobre todo tipo de actividades y convocatorias de formación que estén a disposición de la entidad. El aprendizaje continuo es una buena herramienta de motivación que permite además escuchar sus opiniones y sugerencias, lo cual repercute positivamente en la mejora de la organización.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar claramente los objetivos del Plan de Formación a los grupos implicados.</li> <li>- Ofrecer información de las oportunidades formativas a todos y cada uno de los niveles y departamentos, para que no sean siempre los mismos los que accedan a ellas (a través del tablón de anuncios, circulares o boletines internos, reuniones de equipos, etc.).</li> <li>- Dar a conocer las actividades formativas y el conocimiento adquirido en otras entidades, organizaciones o por otros profesionales del propio movimiento asociativo, con el fin de aprovechar al máximo los recursos y las sinergias existentes (a través de bancos de datos virtuales, espacios en páginas web, comunicación informal, boletines, memorias, etc.).</li> <li>- Dedicar parte de la actividad formativa a informar sobre el estado de la organización, proyectos, planes estratégicos, acuerdos y convenios importantes, etc.</li> <li>- Repartir entre los asistentes formularios de sugerencias relacionados no sólo con la actividad formativa, sino también con lo explicado sobre la organización.</li> <li>- Abrir turnos de preguntas, opiniones, etc.</li> </ul>

### 7.1.22. En la acogida de nuevos directivos



<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes (miembros de Juntas Directivas).
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Las entidades deben contar con protocolos de acogida. A través de estos protocolos se transmite a los directivos recién incorporados aspectos relacionados con la gestión, los profesionales, los centros y servicios, las familias, los socios, las personas con discapacidad intelectual, etc. Se trata de hacer una primera fotografía de la entidad para situarles y darles esa bienvenida.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar información y documentación básica sobre la organización, su organigrama y forma de trabajo.</li> <li>- En la medida de lo posible, reunirse con el antecesor en el puesto o con algún dirigente de la entidad en el caso de que éste sea de nueva creación, para tener una explicación más detallada.</li> <li>- Visitar el resto de departamentos, y presentación de todos y cada uno de los miembros de la entidad.</li> <li>- Nombrar un "tutor" dentro de la entidad que ofrezca al recién incorporado toda la información informal relacionada con la misma (horarios, costumbres, reuniones informales, clima laboral...)</li> <li>- Celebrar jornadas o encuentros de confraternización entre los antiguos y los nuevos miembros de Junta Directiva.</li> <li>- Entregar un manual de acogida que sea comprensible (por ejemplo, en un formato de "preguntas frecuentes").</li> </ul>

### 7.1.23. En el papel de los directivos como comunicadores



<b>¿Para qué?</b>	Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes (miembros de Juntas Directivas).
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Los directivos de las entidades deben encarnar los valores y la cultura de la organización y, como líderes legítimos de la misma, tienen un papel fundamental en la comunicación interna. Deben actuar como “predicadores” de la estrategia y la filosofía de la entidad, no sólo con su discurso, sino también con una actuación coherente y ejemplar.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un discurso que vaya aparejado a la práctica, de forma que quede legitimada la función de liderazgo del directivo.</li> <li>- Organizar visitas de directivos a las entidades, centros o servicios, con el objetivo de hacerlos visibles y cercanos al resto de la organización.</li> <li>- Los directivos deben participar en el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la entidad y difundir su visión del mismo.</li> <li>- Difundir –en la medida de lo posible–, los acuerdos importantes que adopte la Junta Directiva en sus reuniones, entre los miembros de la entidad (familias, personas con discapacidad intelectual, profesionales, personas voluntarias, etc.).</li> <li>- Animar a los miembros de las Juntas Directivas a que asistan a los encuentros de familias o autogestores para legitimar sus conclusiones y ofrecer una respuesta directa a las peticiones de estos colectivos.</li> <li>- Tener una actitud de escucha con todos los grupos de interés.</li> </ul>

### 7.1.24. En la acogida de las personas voluntarias



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Las personas voluntarias que se acercan a nuestra organización pueden tener un gran conocimiento de la misma, por estar cercanas a la discapacidad intelectual. Pero también puede ser que no tengan ninguno en absoluto, y que simplemente quieran conocer un nuevo sector e involucrarse en el mismo. Por ello, la comunicación personalizada con cada una de ellas es fundamental para ver el tipo de información que se les ha de transmitir (más o menos profunda en contenidos) y sobre todo, dónde pueden encajar, teniendo en cuenta sus expectativas. Junto a ello, esta comunicación puede servir también para escuchar las expectativas de estas personas e incorporar sus actitudes hacia la entidad y su proyecto, las personas con discapacidad intelectual, etc.</p>

### ¿Qué hacer para conseguirlo?

- Crear protocolos de acogida dirigidos a las personas voluntarias (con los objetivos de la entidad, su estructura, las funciones y expectativas del puesto, etc.).
- Dar información general de la organización: la visualización de un video donde se explica quiénes somos y qué hacemos siempre es más ilustrativo.
- Hacer que las personas voluntarias conozcan a personas con discapacidad intelectual o a sus familias, si es que nunca ha tenido contacto con ellas: que conozcan sus limitaciones y los apoyos que tienen que prestar.
- Implicar a otras personas voluntarias en el proceso de acogida: que participen en la información inicial y el proceso de bienvenida.
- Organizar reuniones con otras personas voluntarias: la comunicación informal es la mejor herramienta para acoger a alguien.

### 7.1.25. En la captación de las personas voluntarias



#### ¿Para qué?

Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.

#### ¿Quiénes son los destinatarios?

Personas voluntarias.

#### ¿En dónde?

Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

#### Explicación de la buena práctica

El papel que desempeñan las personas voluntarias en el movimiento asociativo supone un valor añadido para el trabajo que desempeñan nuestras organizaciones. Por este motivo, es conveniente que las entidades cuenten con un área de Voluntariado y una persona responsable de la misma, ya que los voluntarios necesitan ser formados, informados y orientados para desempeñar adecuadamente sus funciones y así contribuir a la mejora de la calidad de vida, el desarrollo personal y la participación en la sociedad de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.


#### ¿Qué hacer para conseguirlo?

- Diseñar y ejecutar campañas de captación de voluntariado y de sensibilización social, en función de las necesidades de la asociación. Por ejemplo, contar con la colaboración de una persona conocida en diferentes ámbitos (artístico, deportivo...) que colabore apoyando a la entidad.
- Estar coordinados con diferentes entidades de voluntariado (universidades, ayuntamientos, etc.).
- Informar y divulgar: charlas en universidades, centros juveniles, de jubilados (las personas ya jubiladas pueden estar interesadas en ser voluntarias), participación en medios de comunicación, etc.

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión a través de folletos, correos electrónicos, etc., sobre los programas en los que se puede colaborar.</li> <li>- Crear un protocolo de acogida para ofrecerlo a las personas voluntarias cuando éstas llegan a la organización.</li> <li>- Crear espacios de encuentro y participación que impliquen a las personas voluntarias en nuestro proyecto común.</li> <li>- Formación del voluntario. Organizar un curso de formación básica, sobre temas específicos para mejorar su implicación en la entidad y la atención de las personas con discapacidad intelectual (si ese es el objetivo de su actividad como voluntarios).</li> </ul>
--	--

<p><b>7.1.26. Para implicar a las personas voluntarias en la organización</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza. Mejorar la organización.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas voluntarias.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>La implicación de las personas voluntarias en la actividad y la vida de las entidades es un aspecto fundamental para la mejora de su función, su permanencia en el movimiento asociativo y la buena imagen que dan al exterior sobre las propias personas con discapacidad intelectual. Por ello, es importante que la entidad les haga partícipes de la comunicación interna: solicitando sus opiniones y sugerencias, informándoles de aspectos relevantes de la organización, haciéndoles partícipes de nuevos proyectos, formándoles en materia de derechos, valores, ética, calidad de vida, planificación centrada en la persona, etc.</p>	
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear espacios y mecanismos estables de participación de los voluntarios (invitándoles a las diferentes actividades con las personas con discapacidad intelectual, las familias, los profesionales, etc.).</li> <li>- Organizar un encuentro anual de voluntariado para agradecer su labor. Ejemplo: jornada festiva, cena, etc.</li> <li>- Crear un equipo de personas voluntarias para aportar ideas de mejora y trabajar en la organización de eventos. Ejemplo: Encuentro de Voluntariado.</li> <li>- Contar con la representación de las personas voluntarias en los diferentes órganos de las entidades.</li> </ul>	

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar un concurso de relatos, fotografía y vídeo para que muestren cómo han sido sus experiencias como personas voluntarias. Publicar el libro o el material audiovisual para difundirlo interna y externamente.</li> <li>- Enviarles a través de correo electrónico información actualizada sobre noticias, cursos, concursos de voluntariado relacionadas con la discapacidad.</li> <li>- Crear una bolsa de empleo con las personas voluntarias y enviarles ofertas de puestos de trabajo en la organización.</li> <li>- Dar respuesta a las necesidades e inquietudes de las personas voluntarias, estableciendo mecanismos a tal efecto.</li> <li>- Pedir a antiguos voluntarios y voluntarias que cuenten su experiencia a los nuevos o a posibles nuevos candidatos.</li> <li>- Difundir la existencia del carné del voluntario y de las ventajas que ofrece.</li> </ul>
--	--

<p><b>7.1.27. En la formación a las personas voluntarias sobre su tarea y su papel</b></p>	
	
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza. Mejorar la organización.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Este sería un segundo paso: una vez realizado el protocolo de acogida a las personas voluntarias, una vez que ya se sienten arropadas y tenemos información de lo que necesitan para desarrollar su tarea, debemos establecer un plan de formación con ellas, que sea parte de su seguimiento. La formación a las personas voluntarias creará en ellas un mayor sentido de pertenencia, de motivación para la tarea, y sobre todo redundará en la mejora de la organización, ya que el voluntariado es un pilar importante para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias. La formación, por tanto, es un derecho y un deber tanto de la persona voluntaria como de la entidad.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a las personas voluntarias de las posibilidades de formación y de la necesidad de que la realicen.</li> <li>- Hacer folletos o documentos específicos sobre cultura, valores de la entidad, aspectos éticos, concepto de discapacidad intelectual, Modelo de Calidad de Vida, planificación centrada en la persona, etc.</li> <li>- Es importante que la formación sea práctica, por lo que acompañar a otras personas voluntarias y profesionales es la mejor forma de aprender. Para ello, una buena herramienta son las reuniones periódicas de seguimiento.</li> </ul>

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de un banco de datos de los conocimientos de cada uno, o en la misma ficha del voluntario que se especifiquen sus conocimientos técnicos y habilidades (¿quién sabe qué?).</li> <li>- Difundir cartas de derechos y deberes de las personas voluntarias de FEAPS, folletos, etc.</li> </ul>
--	---

## 7.2. ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR A FOMENTAR LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN?

### 7.2.1. En la comunicación cara a cara



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Fomentar la confianza. Mejorar la organización.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Profesionales, socios, familias, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias, dirigentes.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>La comunicación cara a cara favorece el establecimiento de una relación más estrecha entre todos los grupos de interés, que les permite hablar con más franqueza y disponer de mejor información recíproca.</p> <p>Por ello, la relación con los diferentes grupos de interés no debe realizarse únicamente a través de circulares escritas, sino sobre todo mediante reuniones periódicas en las que, además de informar sobre las normas del centro o servicio, actividades, etc., también podamos saber qué piensan o proponen y cómo pueden colaborar.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar sesiones con familias para el diseño en común de la planificación de los apoyos al familiar con discapacidad intelectual.</li> <li>- A través de la celebración periódica de entrevistas individuales para el seguimiento de los objetivos respecto a sus familiares con discapacidad.</li> <li>- Programar reuniones con grupos de padres para identificar necesidades comunes o brechas de mejora, informar de nuevos proyectos, etc. También de grupos de interés cruzados (personas voluntarias-profesionales, personas con discapacidad intelectual-familias, etc.)</li> </ul>

### 7.2.2. En la difusión del contenido de las reuniones




<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, socios, familias, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias, dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Cuando se celebran reuniones hay que dar, en la medida de lo posible, la mayor información posterior a las personas que no estaban convocadas. Bien es cierto que hay muchas reuniones que son estratégicas de las cuales no es conveniente entrar al detalle, pero siempre se pueden dar pinceladas para que se sepa en qué está inmersa la organización.</p> <p>Sin duda esta información generará confianza en todos los grupos de interés, ser transparentes en la gestión, en los actos y actitudes es una forma de trabajar que tiene unas consecuencias muy rentables.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de una hoja informativa que se distribuye cada 15 días y ofrece información sobre los acuerdos alcanzados, como una parte de la actualidad de la organización.</li> <li>- Es una buena práctica hacer una reunión de todo el personal de cada entidad para resolver dudas, informar de todo lo que se está haciendo y todo lo que hay previsto, por ejemplo los lunes, para ver la planificación de toda la semana.</li> </ul>

### 7.2.3. En las actitudes



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes, socios, familias, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Generar confianza es muchas veces una cuestión de actitud, y nuestras actitudes son parte fundamental de la comunicación informal, una comunicación que muchas veces no cuidamos, pero que es la herramienta fundamental para establecer lazos o romperlos. A continuación se exponen una serie de actitudes “correctas” y otras “incorrectas”, que generan – o no- desconfianza y faltad de transparencia.</p>

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<p><b>ACTITUDES CORRECTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener empatía: preocuparse por los problemas de los demás e intentar ponerse en lugar del otro.</li> <li>- Ser educado, saludar, sentirse parte del grupo.</li> <li>- Ser sociables, participar en las reuniones informales.</li> <li>- “Tener mano izquierda”, saber tratar a las personas en momentos de tensión o conflicto.</li> <li>- La escucha inteligente: estar a disposición de los diferentes grupos de interés para escuchar sus opiniones, su sentir, etc.</li> <li>- Llamar a las personas por su nombre.</li> <li>- Establecer lazos informales, personalizar las relaciones.</li> <li>- No atender con prisa a nuestros interlocutores.</li> </ul> <p><b>ACTITUDES INCORRECTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener siempre la puerta del despacho cerrada.</li> <li>- Tener reuniones con una sola persona de un departamento y no informar al resto.</li> <li>- Tener tratos de favor, no justificados.</li> <li>- No ser solidarios con las familias o las personas con discapacidad intelectual.</li> <li>- Desconfiar de lo que nos dicen.</li> </ul>
--	---

<p><b>7.2.4. En la escucha inteligente</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Fomentar la confianza. Mejorar la organización.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Profesionales, dirigentes.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Muchas veces las entrevistas personales que se mantienen con las familias o con las personas con discapacidad intelectual nos pueden aportar un conocimiento muy amplio de aspectos transversales que no habíamos tenido en cuenta. El ejercicio de la escucha inteligente consiste en atender, anotar, tener los oídos bien abiertos porque esta información nos puede dar pistas y orientaciones sobre diferentes asuntos. Es la mejor forma de responder a las necesidades de nuestro interlocutor.</p>	
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizarla en todos los encuentros que se celebren con familias, ya sean formales o informales.</li> <li>- Sumar a la empatía (ponerse en el lugar del otro) la capacidad de interpretación y de análisis, para que esa respuesta que recogemos sea útil.</li> </ul>	

<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No encasillar a las personas ni dejarse llevar por los estereotipos o malas experiencias anteriores. Siempre puede haber algo interesante en lo que digan, aunque esas personas “nos caigan mal” o “nos resulten pesadas”. Cada persona es diferente, y por tanto, todas pueden aportar cosas.</li> <li>- Tener una actitud de escucha supone que detrás de lo que se dice expresamente, hay siempre mensajes implícitos (es muy importante cómo se dicen las cosas, el lenguaje gestual, lo que no se dice, los silencios, etc.).</li> </ul>
-------------------------------------	--

### 7.2.5. En la explicación de cuáles son las decisiones relevantes y cómo se han tomado



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Es evidente que no en todos los procesos se pueden tomar decisiones en las que participe toda la organización. Sin embargo, en acontecimientos especialmente relevantes para la misma, comunicar cómo se han tomado las decisiones y argumentar por qué se han tomado, genera confianza entre todos sus miembros.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar las reuniones de equipo, en las que están todos los profesionales, para explicarlo y dar la posibilidad de preguntar.</li> <li>- Informar a los padres en las reuniones que se realicen con ellos.</li> <li>- Si falta bastante tiempo para una siguiente reunión, lanzar un comunicado interno que llegue a través de correo electrónico o carta a profesionales, familias, socios, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias, etc.</li> <li>- Escribir siempre los comunicados en lectura fácil. Las personas con discapacidad intelectual pueden ser unos perfectos transmisores de la información si se la hacemos llegar correctamente.</li> <li>- Establecer mecanismos para confirmar que la información se ha entendido correctamente, por ejemplo, hacer preguntas de manera aleatoria a personas con discapacidad intelectual, familias, profesionales, personas voluntarias, etc., para ver si todos han entendido lo mismo.</li> <li>- Establecer mecanismos, canales, que permitan a los diferentes grupos de interés plantear sus dudas y sugerencias.</li> </ul>

### 7.2.6. En la transparencia informativa de las decisiones de Junta Directiva



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Las reuniones de Juntas Directivas sirven para legitimar actuaciones, documentos y decisiones estratégicas importantes para la entidad o la organización. Por ello, los acuerdos a los que lleguen los directivos resultan de interés para toda la organización, y deberán ser publicitados de forma conveniente y accesible al resto de grupos de interés de la organización (otras entidades, personas con discapacidad intelectual, familias, profesionales, personas voluntarias, etc.).
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una circular interna después de cada reunión de Junta Directiva que contenga y explique los principales acuerdos alcanzados en la misma.</li> <li>- Explicar detalladamente en las reuniones de equipo de la entidad aquellos acuerdos, proyectos y convenios que se decidan desarrollar en la Junta Directiva.</li> <li>- Mantener mecanismos que permitan llevar a la Junta Directiva aquellas dudas, propuestas y sugerencias que tenga cada grupo de interés de la entidad.</li> </ul>

### 7.2.7. En la eliminación del rumor ante hechos importantes para la entidad



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza. Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes, personas con discapacidad intelectual, familias, socios, personas voluntarias, profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	El rumor es algo funesto para cualquier organización, ya que influye negativamente sobre el "clima" que se respira en ella. Aunque lo mejor es prevenir el rumor mediante una buena comunicación interna con todos los miembros de la entidad, en algunas ocasiones surgen relatos falsos de hechos acontecidos que es necesario atajar interviniendo rápidamente. En algunos casos será necesario negar de forma tajante el rumor y en otros, explicar bien el hecho que lo ha provocado y la postura de la organización ante el mismo para que no queden dudas al respecto.

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo mejor es prevenir con una buena comunicación interna, informando puntualmente a los miembros de la entidad de todos los hechos relevantes que suceden en la misma, mediante reuniones, circulares, correos electrónicos, etc.</li> <li>- Una vez aparecido el rumor, y en caso de que cobre dimensiones importantes, es preciso celebrar una reunión para explicarlo, convocando a todos los miembros. En ella no sólo se explicará el hecho y la posición “oficial” de la entidad, sino también se permitirá a los asistentes que hagan preguntas sobre el asunto en cuestión.</li> <li>- Lo más importante es decir siempre la verdad. Hay que tener en cuenta que toda información que se oculta suele acabar apareciendo, en muchos casos “magnificada” por el rumor y el boca a boca.</li> <li>- Aunque lo mejor es la comunicación cara a cara –siempre que sea posible-, los boletines y circulares internas son también una buena herramienta para atajar el rumor, ya que proporcionan cumplida información de cuanto sucede en la entidad.</li> </ul>
--	---

### 7.2.8. En la reacción de las entidades ante situaciones internas no éticas



<p><b>¿Para qué?:</b></p>	<p>Fomentar la confianza. Mejorar la organización.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Dirigentes, profesionales, socios, personas con discapacidad intelectual, familias, personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Muchas entidades se encuentran de repente con conflictos internos por situaciones poco éticas, que en muchos casos trascienden a las propias familias y profesionales de la entidad e incluso a la opinión pública. Por ello, es fundamental que la dirección del centro, servicio o asociación en donde se produzcan reaccione rápidamente y de forma lo más transparente posible, con el fin de atajar rumores y evitar el posible efecto “bola de nieve” (que acaba magnificando el problema). La entidad deberá tomar medidas inmediatas de identificación, investigación y seguimiento del caso. Y el portavoz de la misma deberá comunicar todos estos pasos, interna e incluso externamente si es necesario.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombrar un portavoz de la entidad que esté dispuesto a hablar siempre que sea necesario y que sea siempre el mismo.</li> <li>- Hacer que quien vaya a encargarse de la comunicación del caso participe en las reuniones del “comité de crisis” o de la dirección cuando se hable del tema.</li> <li>- Reunir a las familias para explicarles las medidas adoptadas por la entidad.</li> <li>- Mantener un contacto fluido con la asociación o federación correspondiente, explicando todos los detalles del caso y pidiendo ayuda si es necesario.</li> <li>- Contactar con el Comité de Ética de FEAPS para que nos asesore sobre el asunto.</li> </ul>

### 7.2.9. En el acercamiento a las entidades



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza. Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes, profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	El acercamiento a las asociaciones es un indicativo de interés por los demás y esta actitud genera confianza. Por eso, establecer visitas a las asociaciones, centros y servicios, poner cara a los dirigentes de las mismas, a sus profesionales genera un establecimiento de comunicación más informal que genera confianza, pues genera dirigentes más valorados y comprometidos. Además será positivamente valorado por todos los grupos de interés.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animar a los profesionales y dirigentes a asistir y participar en actividades y encuentros de las asociaciones.</li> <li>- Hacer un plan de visitas que recoja objetivos, lugares, horarios, etc.</li> <li>- Hacer la toma de contacto con las entidades y transmitir el deseo de confraternizar, de conocerlas, etc.</li> <li>- Después hacer una valoración de la asociación, del centro y una puesta en común.</li> <li>- Recabar las necesidades de la entidad para intentar buscar soluciones desde la federación.</li> </ul>

### 7.2.10. En la creación de canales de comunicación ascendente



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	El objetivo de esta buena práctica es establecer vías a través de las cuales los dirigentes se aseguren de tener la respuesta, de conocer la opinión y el sentir de los diferentes grupos de interés.

<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de equipo, con todo el personal, con opción al debate.</li> <li>- Tener las puertas del despacho siempre abiertas para que pueda establecerse esta comunicación, a veces más personal.</li> <li>- Dar respuesta. Si no hay esa actitud de respuesta, no se producirá la comunicación ascendente aunque exista el canal.</li> <li>- Crear grupos o comisiones de opinión transversales.</li> <li>- Establecer lazos formales con los diferentes grupos de interés de la entidad (a través de bases de datos, encuestas, comunicados, cartas, etc.).</li> <li>- Convocar a los grupos de interés a reuniones monográficas sobre temas que les interesen y aprovechar la formación que se les dé, para captar sus opiniones.</li> <li>- Establecer sistemas de quejas, reclamaciones y sugerencias.</li> </ul>
-------------------------------------	--

### 7.2.11. En la crítica y la autocrítica



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza. Mejorar la organización
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes, profesionales, socios, familias, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Hay que saber aceptar las críticas como oportunidad para la mejora. A su vez, hay que saber hacer la crítica, siempre desde la autocrítica y siempre desde un punto de vista constructivo, es decir, si los grupos de interés ven que somos una organización autocrítica y que acepta también la crítica de los demás, estaremos generando transparencia y confianza en la organización. La comunicación interna tiene un importante papel, que a continuación detallamos.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un sistema de quejas y reclamaciones que permita a las familias y personas con discapacidad intelectual realizarlas de una manera sencilla y rápida.</li> <li>- Difundir que la autocrítica mejora los procesos y no debe perjudicar las relaciones personales.</li> <li>- Ayudar a enfocar la autocrítica, dar pautas: la mejora es del proceso, del procedimiento, no tanto de la persona en particular.</li> <li>- Difundir que la calidad es de todos y que, mejorando cada uno mejoramos todos, en nuestro día a día.</li> <li>- Informar de cuáles han sido las respuestas a la crítica.</li> </ul>

### 7.2.12. Para involucrar a los dirigentes en actividades en las que habitualmente no están presentes



<b>¿Para qué?</b>	Fomentar la confianza. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Más allá del conocimiento de su puesto o cargo y de la gestión de la entidad, los dirigentes deben tener en cuenta el colectivo hacia el que van dirigidas las actuaciones de la misma. Por ello, deben involucrarse de manera especial en los encuentros y actividades informales de las personas con discapacidad y sus familias, en reuniones de las personas voluntarias, etc.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar con antelación a los miembros de la Junta Directiva de las actividades formales y lúdicas que celebren las familias, las personas con discapacidad intelectual, las personas voluntarias, etc. Invitarles a las mismas.</li> <li>- Difundir las visitas de los miembros de Junta Directa a los centros y servicios, asociaciones, federaciones, etc. en los boletines y publicaciones internas, con el fin de conseguir una mayor implicación de otros dirigentes (al verse reflejados, efecto llamada)</li> <li>- Dar espacio a los dirigentes en las celebraciones de la entidad, invitarles a que hablen como representantes legítimos del movimiento asociativo.</li> <li>- Mantener una base de datos de familias, personas voluntarias, etc. que favorezca la comunicación con estos grupos.</li> </ul>

## 7.3. ¿CÓMO PUEDO UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN?

### 7.3.1. En la participación de las personas con discapacidad intelectual en la planificación de la organización



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas con discapacidad intelectual.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación.

<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Las personas con discapacidad intelectual deben opinar respecto a todo lo que les afecta en su vida. Si no sería difícil detectar sus necesidades y las de sus familias y conseguir el cumplimiento de la MISIÓN de FEAPS. Asimismo, tampoco podríamos realizar una planificación de los apoyos y servicios ajustada a las demandas reales. Por lo tanto, la organización debe considerarles “clientes internos” y crear canales de comunicación para captar sus necesidades.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear grupos de usuarios de los centros, servicios y apoyos que la organización presta, a los cuales se consulte sobre los mismos. Sería bueno que sean rotativos, para que todos participen, incluso los que tienen menos posibilidad de expresarse oralmente, deberán tener los apoyos necesarios para conocer sus intereses.</li> <li>- Celebrar un encuentro de revisión periódico (por ejemplo una vez al año) para evaluar el nivel de ajuste entre necesidades y oferta de los servicios.</li> <li>- A través de hojas de expectativas o de entrevistas personales, saber cuáles son sus intereses, sueños, perspectivas de futuro..., para poder ubicar sus funciones mejor (esto es una parte importante de la Planificación Centrada en la Persona).</li> <li>- Organizar reuniones trimestrales, contrastar con ellos si la información que les llega a las familias les parece bien, excesiva, escasa, etc.</li> <li>- Dar a las propias personas con discapacidad cumplida información sobre sus derechos, en especial sobre éste de participación en la toma de decisiones de la entidad.</li> <li>- Crear espacios de participación como comisiones y grupos técnicos.</li> <li>- Cuando se programa una actividad nueva, establecer mecanismos que permitan recabar opiniones entre estas personas: entregarles cuestionarios de valoración en fácil lectura y con pictogramas, que las personas de apoyo les entrevisten personalmente, contrastar las opiniones con sus familias, etc.</li> <li>- Consultar a las familias sobre la repercusión que haya podido tener sobre la persona un cambio en su rutina. Es importante contrastar con la familia para salvar la barrera de la posible timidez, o falta de expresividad con los profesionales de la organización.</li> </ul>

### 7.3.2. En la comunicación con las personas con discapacidad intelectual



<b>¿Para qué?</b>	<p>Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.</p>
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	<p>Personas con discapacidad intelectual.</p>
<b>¿En dónde?</b>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>

<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Es necesario que la información sea accesible y comprensible para todas las personas, por ejemplo con el sistema de lectura fácil*, que debería ser conocido y puesto en práctica por todo el movimiento asociativo. De esta forma todo el mundo tendrá la oportunidad de redactar textos, cartas, circulares, etc., destinados a aquellas personas que no tienen un nivel de comprensión suficiente (como las propias personas con discapacidad intelectual). Así la información estará al alcance de todo el mundo. La utilización de pictogramas (dibujos) o de otros sistemas audiovisuales también ayudará a aquellas personas que tienen dificultad para leer o para comprender la lectura.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar pictogramas (u otras señales, dependiendo de las necesidades y capacidades de cada persona) en las puertas de las salas en las oficinas y en los centros, para identificar cada espacio. Es decir, toda señalización alternativa que permita a la persona orientarse dentro de un centro/servicio.</li> <li>- Poner pictogramas u otros sistemas tales como relojes adaptados, agendas, etc., para comprender horarios, rutinas, comidas, etc.</li> <li>- Hacer comunicados para las personas con discapacidad intelectual y para sus familias en sistemas accesibles, tales como la lectura fácil.</li> <li>- Fomentar el uso de esos sistemas accesibles o de la lectura fácil en todos los soportes de comunicación con los que cuente la entidad: boletines, tablón de anuncios, cartas, páginas web, etc.</li> <li>- Los profesionales de apoyo de las personas con discapacidad intelectual son los comunicadores más directos y la comunicación cara a cara es mucho más enriquecedora y asegura que el mensaje ha llegado.</li> <li>- FEAPS dispone de documentos que explican cómo escribir en lectura fácil. También tiene boletines y guías escritos en lectura fácil. Consúltanos si tienes dudas o estás interesado en ellos.</li> </ul>

\* La lectura fácil es un método de redacción de los textos en el que predomina la claridad sobre el estilo narrativo. El texto se estructura en frases cortas, se utilizan palabras de uso frecuente y se evitan circunloquios, frases rebuscadas y subordinadas, tiempos verbales pasivos, pronombres, etc. La redacción intenta seguir la estructura más simple y directa del lenguaje, especificando claramente el sujeto, verbo y predicado. Para más información véanse las Directrices Europeas sobre Lectura Fácil en: <http://www.inclusiondigital.net/ponen/limicogni/slide8-0.html>

### 7.3.3. En los sistemas alternativos de comunicación



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización. Fomentar la confianza. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas con discapacidad intelectual, familias.</p>


<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Muchas personas con discapacidad intelectual tienen importantes limitaciones comunicativas que les impiden expresar sus gustos, sus preferencias o lo que desean hacer en cada momento. Sin embargo, existen sistemas y técnicas (por ejemplo, la comunicación alternativa y aumentativa) que permiten a los profesionales de atención directa de los centros, servicios y asociaciones trabajar con estas personas y con su familia para “encontrar” aquello que desean en cada momento. Desde la comunicación interna es importante informar al resto del movimiento asociativo de que todo el mundo, con los apoyos necesarios, es capaz de expresar de una u otra forma lo que quiere, y con ello, ejercer su derecho a decidir sobre su propia vida y a tener una vida digna. Con esto se logrará que todas las personas dispongan de un medio de comunicación mediante el cual puedan recibir información y ofrecer opiniones y sugerencias, independientemente de cual sea su condición.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar campañas de concienciación para lograr el objetivo “Nadie sin comunicación”.</li> <li>- Organizar charlas con las familias, los profesionales y las personas voluntarias de los centros o servicios –que son quienes tienen una relación más directa con las personas con discapacidad intelectual-, para enseñarles estas técnicas.</li> <li>- Difundir entre los profesionales y otros interesados el programa de formación y el equipo de formadores sobre Sistemas Alternativos y Aumentativos de Comunicación, así como el acceso a los mismos (a través de cada federación FEAPS).</li> </ul>

#### 7.3.4. En la atención y respuesta a las necesidades de las familias



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Familias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Dar respuesta a todas las dudas de las familias nos hará mejorar en nuestras comunicaciones posteriores y nos permitirá orientar el proyecto de la entidad hacia las necesidades de las familias. Sus preguntas nos darán muchas respuestas como organización. Los profesionales y las personas voluntarias -que normalmente son los que tienen una relación más directa con las familias- deberán estar atentos e informar a los dirigentes de estas cuestiones.

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer entrevistas personales.</li> <li>- Realizar notas informativas.</li> <li>- Recoger las críticas, sugerencias, reivindicaciones, etc., informando a otros padres y contrastándolo con ellos, respondiendo en un tiempo determinado.</li> <li>- Difundir las conclusiones de los Encuentros de familias.</li> <li>- Facilitar apoyos para que las familias puedan participar y asistir a estas actividades (por ejemplo, servicio de acompañamiento durante ese tiempo a la persona con discapacidad intelectual miembro de esa familia).</li> </ul>
--	---

<p><b>7.3.5. En relación con la participación de las familias</b></p> 	
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Familias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Incentivar la participación de las familias es responsabilidad de todos, tanto de los propios familiares como de la organización. De una parte, las entidades deben invitar a las familias a participar en sus actividades. Por otro, las familias deben aportar su sabiduría y ofrecer su percepción de las cosas. Todo ello cualificará la toma de decisiones por parte de las entidades y ayudará a la mejora de la organización. También generará a su vez una mayor identificación de las familias y personas con discapacidad intelectual con FEAPS y aumentará la cohesión interna del movimiento asociativo a través de la participación.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar diferentes soportes de comunicación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber qué familiares disponen de correo electrónico.</li> <li>• Hacer una página web.</li> <li>• Mantener el tablón de anuncios actualizado.</li> <li>• Que la información que les llega a través de sus hijos no les llegue antes a través de un rumor (esto genera malestar).</li> </ul> </li> <li>- Organizar actos que unan, que ayuden a confraternizar, tras ellos la participación en las futuras reuniones o juntas será mayor. Estos tipos de actos pueden ser:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas formativas: sobre salud, sexo, autodeterminación, temas políticos o legales que les afectan, etc.</li> <li>• Salidas: involucrar a los padres en actividades de ocio programadas sólo para ellos.</li> </ul> </li> </ul>

- Fiestas o reuniones en las que cada uno tiene que llevar algo de comer, etc.
- Estudiar y aplicar técnicas que favorezcan la participación (dinámicas de grupo, disposición de espacios adecuados, elección del contexto y las condiciones más adecuadas para que las familias participen, etc.).
- Poner en práctica la llamada “escucha inteligente”, es decir, no sólo utilizar la empatía a la hora de hablar con el familiar, sino también el saber interpretar su mensaje. Hay que tener siempre “abiertos” los oídos.
- Al igual que en el anterior ejemplo de buena práctica, disponer de apoyos para el acompañamiento a las personas con discapacidad intelectual miembro de las familias que participan en estas actividades.

### 7.3.6. En la comunicación de los aspectos técnicos a las familias



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Familias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Los profesionales muchas veces tienden a omitir información a las familias sobre su hijo o sobre la entidad, o a darla de forma incompleta, por entender que los datos técnicos -relacionados con el trabajo de los profesionales- podrían abrumarles. Es importante que las familias dispongan de una información lo más completa posible: sobre todo de cuestiones cotidianas, pero también de otras de carácter técnico e institucional.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar reuniones periódicas con las familias en las que se escuche y se dé respuesta a sus dudas, asegurándose de que han comprendido.</li> <li>- No “obviar” detalles técnicos en las explicaciones e informaciones y permitir a las familias preguntar sobre sus dudas técnicas (<i>feedback</i>).</li> <li>- Poner a disposición de las familias publicaciones técnicas e intentar traducirlas en la medida de lo posible a un lenguaje más accesible respetando los contenidos (versiones fáciles).</li> <li>- Evitar la jerga profesional en las reuniones, traduciendo el significado de expresiones técnicas y explicando de forma comprensible su relevancia.</li> </ul>

### 7.3.7. En la difusión e implantación del Código Ético de FEAPS



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Familias, dirigentes, profesionales, personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	El Código Ético de FEAPS debe de ser difundido para mejorar la organización. El mismo Código ofrece una serie de normas de conducta tanto a las familias, como a las organizaciones, y a los profesionales. Es obligación de todos conocer a qué nos compromete la organización, desde el punto de vista ético.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar jornadas formativas que difundan los mensajes y normas del Código Ético, y en la que se explique a las familias el contenido del mismo.</li> <li>- Dar a conocer las acciones éticas de la organización.</li> <li>- Conocer y difundir la misión y el trabajo del Comité de Ética (aquellas resoluciones que éste considere oportuno, cómo ha planteado y resuelto casos, etc.).</li> <li>- Difundir cómo acceder al Comité de Ética.</li> <li>- Recoger opiniones y sugerencias de familias sobre la ética en la entidad, y plantearlas a la Confederación a través de las asociaciones y federación.</li> <li>- Utilizar, si es menester, la versión del Código Ético en lectura fácil.</li> <li>- Ofrecer “mensajes fuerza” o eslóganes sobre el Código Ético en todos los soportes y actividades de comunicación interna.</li> </ul>

### 7.3.8. En la selección y difusión de información de actualidad



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación /Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Qué duda cabe que un buen profesional o dirigente deben estar bien informados de cuanto sucede dentro de la organización y de todo aquello que desde fuera de la misma se relaciona directamente con su trabajo. Ese tipo de información servirá para interrelacionar su labor con la de sus compañeros, con el contexto

	de la organización y con el entorno de la misma, mejorando con todo ello la percepción del sentido de su trabajo y del proyecto común. El profesional o dirigente deben sentirse protagonistas del proyecto de FEAPS.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar y valorar qué información es pertinente y necesaria, o de interés para cada profesional. La saturación de información acaba produciendo el efecto contrario al que se pretende conseguir: una falta de interés y desinformación.</li> <li>- Hacer documentos y reuniones de trabajo relacionados con temas importantes para la organización.</li> <li>- Poner al alcance de todos las fuentes de información (disponer de una agenda común, trabajar en red).</li> <li>- Informar puntualmente (y a quien incumbe) de los convenios, acuerdos, proyectos, grupos de trabajo..., de la entidad.</li> <li>- Mantener una plantilla de las actividades semanales de la entidad.</li> <li>- Incluir una sección de "agenda" en los boletines, crear tabloneros de anuncios, etc.</li> </ul>

### 7.3.9. Para fomentar el trabajo en red



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación /Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	El llamado trabajo en red permite establecer grupos interrelacionados de profesionales o dirigentes que se dedican a un mismo esfuerzo común, con unos objetivos y estrategias consensuados y planificados de antemano. Este tipo de trabajo permite utilizar las sinergias derivadas de una labor conjunta y orientada hacia los mismos resultados, pero precisa de una coordinación y de unos canales fluidos de comunicación entre los miembros de cada red.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y utilizar plataformas tecnológicas para el trabajo en red (páginas web, intranet, listas de correo, multiconferencias, bases de datos comunes, foros virtuales).</li> <li>- Cada vez que se convoca una reunión los objetivos de la misma deben estar claros, y mandarlos por escrito con antelación, para conseguir que cada asistente a la misma vaya preparado. Pactar la fecha de esas reuniones por adelantado (las de todo un trimestre, por ejemplo).</li> <li>- Crear y mantener bancos de publicaciones y documentación que sirvan de apoyo a la red.</li> </ul>

### 7.3.10. Para aprovechar y compartir el conocimiento de los profesionales



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Es importante que el conocimiento y el trabajo excelente generado por todas las entidades y federaciones de FEAPS, pueda ser compartido por sus profesionales (e incluso pueda servir de conocimiento compartido para profesionales de otras organizaciones del Tercer Sector de acción social).
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear bancos de datos o publicaciones que reúnan las llamadas buenas prácticas de las entidades y que puedan estar a disposición y ser de fácil acceso para todos los profesionales.</li> <li>- Celebrar encuentros y jornadas de carácter interno para fomentar y difundir el Modelo de Calidad FEAPS, de manera que todo el mundo se sienta implicado en la mejora de sus entidades.</li> <li>- Celebrar Encuentros de Buenas Prácticas que sirvan de acicate para extender el Modelo de Calidad de Vida y el desarrollo de prácticas excelentes entre todas las entidades de FEAPS.</li> <li>- Difundir los resultados de los Encuentros de Buenas Prácticas por todos los medios y canales a disposición de la organización (con la colaboración de las federaciones y asociaciones).</li> <li>- Elaborar bases de datos clasificadas por grupos de interés (de familias, profesionales de cada programa, servicio, centro o proyecto...).</li> </ul>

### 7.3.11. Para que las reuniones sean eficaces



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

<b>Explicación de la buena práctica</b>	Tener reuniones eficaces es un objetivo importante en toda organización, porque sin duda redundará en una mejor gestión de nuestro tiempo y en definitiva en una mejora de la organización. Una correcta comunicación interna ayudará mucho en este sentido, antes, durante y después de la reunión.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar con tiempo suficiente la convocatoria (fecha, personas, horario, lugar) a las personas interesadas los temas a tratar (objetivos, orden del día) para que puedan preparar toda la reunión.</li> <li>- Informar a las personas no convocadas, pero que puedan verse relacionadas con ese trabajo de alguna manera, de la celebración de esa reunión: para que puedan prever futuras implicaciones en su trabajo, conozcan las agendas de todos, para que vean qué temas se están trabajando, etc.</li> <li>- Durante la reunión es importante hacer un resumen de los acuerdos de la reunión anterior y revisar que se hayan cumplido.</li> <li>- Las reuniones deben de tener hora de finalización (duración prefijada), para ello el cumplimiento del orden del día exige un control de tiempos por parte de alguna persona/moderador (por ejemplo, quien haya convocado la reunión). Las presentaciones deben ser cortas, claras y concisas, dando la oportunidad de que todos puedan hacer preguntas.</li> <li>- Utilizar apoyos cuando alguien explica algo de mayor duración: texto para ampliar, gráficos, una presentación en <i>Power Point</i>, etc.</li> <li>- En las reuniones se deben de tomar decisiones y acuerdos que indiquen quién hace qué, cuándo y cómo, siempre desde el realismo (que sean factibles) y que se acuerde entre todos los presentes. A veces se producen problemas de comunicación en este punto: "yo entendí", "tú dijiste".</li> <li>- Realizar un acta de la reunión que deje constancia de los acuerdos y que se deberá enviar lo más rápidamente posible para que no queden los temas "anquilosados".</li> <li>- Dar la posibilidad de cambio del acta si alguien considera que falta algo por indicar o algo que corregir por no ser exacto.</li> </ul>

### 7.3.12. En la difusión de las oportunidades de formación



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes, personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.

<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>La organización precisa de personas que estén al corriente de los últimos conocimientos teóricos y técnicos sobre su trabajo. Por ello es importante que se les informe, se les recomiende y se les permita mostrar su interés sobre todo tipo de actividades y convocatorias de formación que estén a disposición de la entidad. El aprendizaje continuo es una buena herramienta de motivación que permite además escuchar sus opiniones y sugerencias, todo lo cual repercute positivamente en la mejora de la organización.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las necesidades y expectativas de los profesionales, dirigentes y personas voluntarias mediante reuniones, entrevistas personales, buzones de sugerencias, cuestionarios, etc.</li> <li>- Ofrecer información de las oportunidades formativas a todos y cada uno de los niveles y departamentos, para que no sean siempre los mismos los que accedan a ellas (a través de tableros de anuncios, circulares o boletines internos, reuniones de equipos, etc.).</li> <li>- Dar a conocer las actividades formativas y el conocimiento adquirido en otras entidades, organizaciones o por otros profesionales del propio movimiento asociativo, con el fin de aprovechar al máximo los recursos y las sinergias existentes (a través de bancos de datos virtuales, espacios en páginas web, comunicación informal, boletines, memorias, etc.).</li> <li>- Ofrecer cumplida información de las repercusiones, los beneficios y las consecuencias prácticas de las actividades formativas (a través de medios y canales como los ya indicados).</li> <li>- Comunicar claramente los objetivos del Plan de Formación a los grupos implicados en el mismo.</li> </ul>

**7.3.13. Para aprovechar la formación como vehículo de difusión de proyectos y recepción de sugerencias**



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización. Crear cultura y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Profesionales, dirigentes, personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Las actividades formativas pueden suponer una oportunidad importante para difundir ciertos mensajes, proyectos, documentos importantes, etc., de la entidad. Junto a ello, en esas citas formativas la gente puede estar más dispuesta a realizar sugerencias, mostrar sus opiniones, etc. Algo que puede ser de gran utilidad para la organización.</p>

<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicar parte de la actividad formativa a informar sobre el estado de la organización, proyectos, planes estratégicos, acuerdos y convenios importantes, etc.</li> <li>- Repartir entre los asistentes formularios de sugerencias relacionados no sólo con la actividad formativa, sino también con lo explicado sobre la organización.</li> <li>- Abrir turnos de preguntas, opiniones, etc.</li> </ul>
-------------------------------------	---

### 7.3.14. Para informar de la política de personas -retribución, promoción, planes de carrera, etc.-



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Un aspecto importante en toda organización es la llamada política de personas, que define la situación profesional de las personas que trabajan en ella. Los responsables de la entidad deben asegurar que existe una comunicación transparente y fluida acerca de estos aspectos profesionales (retribuciones, horarios, promociones, reconocimientos profesionales, bajas, etc.) hacia los/las profesionales que desempeñan su función en ella. Así mismo, también debe asegurar la existencia de canales para realizar peticiones, sugerencias, propuestas o dudas relacionadas con estas cuestiones. Esta buena práctica de comunicación contribuirá a mejorar el clima laboral e indirectamente, también a crear sentido de pertenencia y fomentar la confianza en la organización.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estableciendo un reglamento laboral claro, bien sea propio de la entidad, o sujeto a convenios laborales de carácter sectorial.</li> <li>- Asignando a una persona o comité de la entidad la tarea de servir de enlace entre los trabajadores y la dirección en estos asuntos (en caso de que no exista comité de empresa o responsable sindical).</li> <li>- Estableciendo reuniones periódicas informativas o habilitando espacios en reuniones de equipo para informar puntualmente de los cambios y situaciones laborales dentro de la entidad.</li> <li>- Habilitando un buzón o tablón de sugerencias o propuestas de mejora en asuntos relacionados con la situación laboral de los empleados.</li> </ul>

### 7.3.15. En la identificación, abordaje y resolución de situaciones no éticas



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura y sentido de pertenencia. Fomentar la confianza.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes, socios, familias, personas con discapacidad intelectual, personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Al igual que las buenas prácticas generan un conocimiento compartido de “cómo se deben hacer las cosas”, la identificación de situaciones o actuaciones no éticas y de cómo se han abordado dentro de nuestras entidades (guardando la confidencialidad), puede servir para mejorar la respuesta ante las mismas y generar debates internos que nos ayuden a mejorar. Por el contrario, la ocultación de esas situaciones ayuda poco o nada a la mejora de la organización.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear canales e instrumentos que permitan a las personas con discapacidad intelectual, a las familias, dirigentes, profesionales, personas voluntarias, socios, e incluso a otras personas de fuera del Movimiento Asociativo FEAPS, denunciar situaciones que consideren “no éticas” (constituyendo buzones y teléfonos de denuncia...).</li> <li>- Hacer que una persona concreta sea la encargada de gestionar las denuncias y elevarlas al Comité de Ética. Informar al respecto.</li> <li>- Generar reuniones entre el departamento de comunicación de la Confederación con algún portavoz del Comité de Ética, para analizar qué situaciones “no éticas” son susceptibles de difundirse para alertar a otras entidades con carácter instructivo.</li> <li>- Comunicar los procesos de mejora éticos.</li> <li>- Fomentar el papel legitimador del Comité de Ética.</li> <li>- Difundir mensajes que traten de la ética no sólo como una reacción ante situaciones no éticas (destinada a una eventual sanción), sino sobre todo al papel educativo y preventivo de la ética (para evitar que se den ese tipo de situaciones).</li> </ul>

### 7.3.16. En la formación a los profesionales y dirigentes sobre técnicas de comunicación con las familias y personas con discapacidad intelectual



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes.

<b>¿En dónde?</b>	Servicio/ Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Tanto para los profesionales como para los dirigentes de cualquier entidad de FEAPS resulta fundamental saber cómo deben dirigirse y comunicarse con las personas con discapacidad intelectual y sus familias. Por tanto se deben establecer unas reglas básicas que les ayuden a que la información de la que disponen llegue a todos los interesados.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar jornadas formativas para profesionales y dirigentes.</li> <li>- Establecer reuniones entre profesionales y dirigentes, y personas con discapacidad intelectual y familias, para que los primeros conozcan de primera mano cómo quieren ser tratados los segundos, qué tipo de información demandan, etc.</li> <li>- Realizar manuales, decálogos, eslóganes, campañas, etc., dirigidos a profesionales y dirigentes, que les expliquen claramente este tipo de normas de conducta y lenguaje.</li> <li>- Sensibilizar a los profesionales y fomentar en ellos la autocritica, aprovechando espacios como la formación, las reuniones, las conversaciones informales.</li> </ul>

### 7.3.17. En el conocimiento compartido de los servicios y apoyos que prestan las diferentes entidades



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Profesionales, dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicio/ Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Resulta fundamental para una buena atención a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias, así como a personas del entorno, conocer el papel que cada entidad –ya sea centro, servicio, asociación, federación o Confederación–, asume dentro del movimiento asociativo. De este modo, cuando alguien se dirija a cualquier entidad de FEAPS, podrá ser derivado al profesional que tenga competencia y esté más capacitado para poder prestarle el mejor servicio.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear grupos de trabajo entre entidades cercanas, para compartir conocimientos y proyectos.</li> <li>- Difundir internamente, y a través de diferentes soportes, los objetivos de los programas y las funciones de cada puesto.</li> <li>- Crear una base de datos o una agenda de contactos que pueda ser compartida (bien a través de Internet, o bien mediante copias de la misma) por todas las entidades.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar cualquier cambio de los datos de la entidad (teléfonos, dirección, etc.) al resto de entidades de FEAPS, en cuanto éste se produzca.</li> <li>- Realizar folletos corporativos dirigidos a las familias, las personas con discapacidad intelectual y el entorno, en los que figuren los contactos de las entidades que dependen de aquella que publica el folleto (en el caso de las asociaciones, con los centros y servicios; en el caso de las federaciones, con las asociaciones, etc.).</li> </ul>
--	--

7.3.18. En la comunicación con los directivos	
<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes (miembros de Juntas Directivas).
<b>¿En dónde?</b>	Servicio/ Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Los miembros de las diferentes Juntas Directivas deben estar informados de todo cuanto acontece y se les debe dar la oportunidad de responder a las informaciones. Es decir, que la comunicación interna debe tenerles en cuenta. De este modo, se desarrollarán Juntas Directivas más implicadas con el movimiento asociativo y con su proyecto, y más motivadas para desempeñar su importante papel legitimador de todas las actuaciones.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar reuniones de trabajo con los miembros de la Junta Directiva, con el fin de informarles y escuchar lo que tienen que decir sobre asuntos relevantes que acontecen o afectan a las entidades, centros o servicios.</li> <li>- Incorporar a los miembros de la Junta Directiva a las bases de datos de envío de los boletines, circulares internas, publicaciones de la entidad, etc.</li> <li>- Convocar encuentros entre los directivos y las familias o las personas con discapacidad intelectual, con el fin de que favorezca la comunicación cara a cara entre todos ellos.</li> <li>- Establecer canales de comunicación claros y fluidos.</li> </ul>



7.3.19. Para formar a los dirigentes en comunicación	
<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.




<b>¿En dónde?</b>	Servicio/ Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Se suele pensar que sólo los profesionales necesitan formación, pero también los dirigentes deben estar continuamente formados. Los gerentes necesitan esa formación con el fin de que conozcan cómo gestionar su entidad de la mejor manera posible, cómo evaluar los resultados de la misma y cómo realizar una gestión de personas eficaz.</p> <p>Los miembros de Junta Directiva también necesitan disponer de algún tipo de formación para tener criterio acerca del trabajo de la entidad. Esto es especialmente importante en relación con la comunicación, ya que es el principal pilar sobre el que se asienta un buen liderazgo. No hay que olvidar que los dirigentes son los principales comunicadores de las entidades.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofreciendo a los dirigentes la participación en cursos sobre comunicación, o charlas con expertos, FEAPS en Forma, Escuelas en las Federaciones, etc.</li> <li>- Poniendo a disposición de los dirigentes diversa documentación de FEAPS al respecto (guías de buena práctica de comunicación externa e interna, manuales para periodistas, lectura fácil, etc.).</li> <li>- Crear mecanismos que permitan a los dirigentes del Movimiento Asociativo conocer sus oportunidades e informar de sus necesidades formativas.</li> <li>- Ofrecer la formación incluida en la Escuela FEAPS en Forma.</li> </ul>

### 7.3.20. Para conocer, fortalecer y mejorar el clima laboral



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes (gerentes).
<b>¿En dónde?</b>	Servicio/ Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Los gerentes de las entidades deben saber qué clima laboral existe entre los profesionales y personas voluntarias de su entidad, y deben adoptar medidas tendentes a fortalecerlo o mejorarlo. En la mayoría de los casos, estas medidas pasan por el establecimiento de reuniones informales y de un aumento de la comunicación interna, que permitan a los trabajadores expresar libremente sus dudas, problemas, expectativas, etc. Pero no se trata solamente de escuchar, sino de aclarar las dudas y dar respuesta a las sugerencias.</p>

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar cuestionarios de satisfacción laboral y de valoración de los dirigentes y distribuirlos periódicamente para asegurar que los dirigentes tengan una respuesta a la actividad que desempeñan (sin interferir en la gestión).</li> <li>- Fomentar reuniones y actividades informales entre los miembros de la entidad.</li> <li>- Hacer actividades que relacionen entre sí a los profesionales, a los dirigentes, a las familias, a las propias personas con discapacidad intelectual y a las personas voluntarias.</li> <li>- Fomentar que las juntas directivas conozcan el impacto del trabajo de atención directa en las personas y en las familias.</li> <li>- Tener personas de confianza, que ejercen de líderes informales por ser cercanas al resto de trabajadores, para difundir de mejor manera las informaciones y para testar cómo se están percibiendo.</li> <li>- Que toda la organización conozca sus funciones.</li> </ul>
--	--

<p><b>7.3.21. Fomentar el espíritu de colaboración entre dirigentes de distintas entidades</b></p>		
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.</p>	
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Dirigentes.</p>	
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Federación / Movimiento Asociativo.</p>	
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>Las reuniones periódicas entre dirigentes de un mismo nivel y representantes de estos con los de otros niveles son necesarias para la buena marcha de la organización. Una relación fluida entre dirigentes garantiza una mejor coordinación del trabajo y una estrategia de acción conjunta. En momentos de crisis, estos contactos permitirán la existencia de una mayor confianza entre los responsables de cada entidad.</p>	
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un calendario de reuniones periódicas entre juntas directivas y gerentes de diferentes entidades de FEAPS.</li> <li>- Que tras estas reuniones se dedique tiempo al contacto informal entre los dirigentes (comidas, excursiones, visitas a sitios, etc.)</li> <li>- Establecer agendas o bases de datos de dirigentes de la entidad o el servicio e intercambiarlos con los de otras entidades.</li> </ul>	

### 7.3.22. En el diseño de una red de comunicación con las entidades asociadas



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes (gerentes).
<b>¿En dónde?</b>	Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Para que la información fluya de manera eficaz, es una buena práctica que una persona quede asignada o encargada para ser quien la gestione, la procese y distribuya, aunque todos seamos destinatarios y emisores de la información, es decir, todos seamos responsables del proceso de la comunicación. Además, ésta es una forma de crear una “Red de Comunicación” con nuestras entidades asociadas, que permita llegar más rápidamente a los grupos de interés, canalizarlas respuestas y en definitiva generar una comunicación más fluida.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concienciar a los gerentes de las distintas entidades del valor de la comunicación y la información compartida como elemento fundamental de la mejora continua.</li> <li>- Buscar herramientas en Internet que permitan –de forma gratuita o de bajo coste-, la intercomunicación de personas o grupos en tiempo real (por ejemplo, foros y grupos de correo, redes, etc.).</li> <li>- Proponer la idea a entidades como la nuestra, con las que se quiera formar la red de comunicación.</li> <li>- Crear una base de datos con las entidades que forman parte de la red de comunicación, volcando en la misma los datos de las personas concretas que se vayan a ocupar de intercambiar la información.</li> <li>- Proponer a las entidades la formación específica en las tareas de la red de comunicación interna, para las personas que se vayan a ocupar de aportar la información de cada entidad en la misma.</li> <li>- Coordinar el trabajo de la red de comunicación, de forma que reciba propuestas, noticias, eventos de agenda, etc. Cuanta más información reciba, más información querrá intercambiar.</li> <li>- Implicar a los gerentes de cada entidad en la labor de la red de comunicación (mandándoles resultados, por ejemplo) con el fin de que le vean utilidad, apoyen su funcionamiento y alienten a otras entidades a sumarse a proyectos como éste.</li> </ul>

### 7.3.23. En la implantación de la Calidad FEAPS



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes / Profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	La calidad es una forma de trabajar del Movimiento Asociativo FEAPS, es un compromiso ético de las organizaciones de FEAPS con las personas con discapacidad intelectual y con sus familias. Difundir esta idea, y a su vez, recibir respuesta de si sus entidades están cumpliendo con su MISIÓN, es una obligación a la que la comunicación interna debe prestar una atención especial.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoger la satisfacción del cliente: entrevistas, encuestas, buzones de sugerencias y reclamaciones, departamento de "atención al cliente", etc.</li> <li>- Solicitar a la gerencia de la entidad, el centro o el servicio, la realización de informes sobre satisfacción de los clientes e impacto de los servicios en su calidad de vida, y difundir los mismos.</li> <li>- Difundir internamente las mejoras que acomete y desarrolla la organización, así como las de otras entidades.</li> <li>- Crear equipos mixtos formados por familiares, por profesionales y personas voluntarias, que puedan visitar áreas o servicios que no son los suyos. Difundir los informes que realicen estos equipos, como una fuente más de información.</li> </ul>

### 7.3.24. Para fomentar el contacto directo de los dirigentes con los profesionales y personas voluntarias



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	La percepción de cercanía o lejanía que los profesionales y personas voluntarias tienen de los dirigentes influye en su motivación y en su actitud. Por eso, los dirigentes han de tener un contacto fluido con los profesionales y personas voluntarias de la entidad, incluso aunque éstos se encuentren distanciados

	físicamente de la sede de la misma. A su vez, los dirigentes tendrán en ellos una buena fuente de información ( <i>feedback</i> ) a la hora de diseñar la estrategia de la entidad, coordinar las actuaciones, solventar los problemas, atender ciertas demandas, etc.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar a los dirigentes en los planes de acogida de los profesionales y personas voluntarias.</li> <li>- Establecer un calendario de reuniones periódicas con los profesionales y personas voluntarias y convocar reuniones de consulta siempre que sea necesario.</li> <li>- Favorecer el contacto informal entre estos colectivos dentro de la entidad, organizando una o dos comidas anuales que les reúnan.</li> <li>- Crear bases de datos o ficheros con los contactos de todos los profesionales y personas voluntarias de la entidad, que les identifiquen (por ejemplo con fotos) e indiquen claramente en qué redes o grupos de trabajo desarrollan su labor.</li> <li>- Que el dirigente tenga a disposición de todo el mundo (en la página web, por ejemplo, o en folletos de la entidad) su correo electrónico de trabajo.</li> </ul>

### 7.3.25. Para construir una relación constante y fluida con el responsable de comunicación



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes.
<b>¿En dónde?</b>	Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	En aquellas estructuras organizativas en las que exista la posibilidad de tener un profesional de la comunicación, o un profesional que asuma estas funciones de comunicación, es fundamental que se establezca una relación fluida y contacto entre la dirección y este profesional. No todo lo que se cuenta debe ser transmitido al resto de la organización, pero sí es importante que la persona que lleva la comunicación esté al corriente de todo, para que tenga pautas y pueda después orientar correctamente la comunicación.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer reuniones semanales entre la persona encargada de la comunicación y la dirección.</li> <li>- Dar información puntual si la dirección ha tenido alguna reunión de interés.</li> <li>- Tener una agenda actualizada y compartida entre los profesionales de la entidad.</li> <li>- Utilizar el teléfono móvil como herramienta de comunicación para una mayor disponibilidad por parte de dirección y equipo técnico, sobre todo la persona que lleve los asuntos de comunicación.</li> </ul>

### 7.3.26. Para dar a cada grupo de interés la importancia y el espacio que merece dentro de la organización



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Dirigentes.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicio / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>La motivación es una herramienta fundamental para que la organización mejore. Con personas motivadas, enganchadas a su labor dentro de la organización, que saben lo que deben hacer y cómo, que tienen proyectos y perspectivas de mejora, la entidad tendrá una mayor efectividad y, por lo tanto, un mayor cumplimiento de objetivos.</p> <p>La comunicación interna es fundamental para dar a cada grupo de interés su espacio e importancia dentro de la organización, en definitiva, para motivarle y para que se sienta parte del proyecto.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar de las decisiones de Junta Directiva, de reuniones institucionales, del entorno, de grupos de trabajo, etc.</li> <li>- Hacer partícipes a los miembros de cada grupo en toma de decisiones: que se democratice lo que les afecta.</li> <li>- Recoger las expectativas, necesidades, etc. de cada grupo de interés.</li> <li>- Ofrecer respuestas a sus dudas y demandas.</li> <li>- Proporcionar a todos un organigrama de la organización con las funciones y responsabilidades de cada uno.</li> <li>- Hacer hincapié en las informaciones y proyectos de quiénes son nuestros principales colectivos (personas con discapacidad intelectual y familias).</li> <li>- Formar a colectivos emergentes de familiares (talleres de hermanos, abuelos, etc.).</li> <li>- Consultar permanentemente a las personas con discapacidad intelectual y sus familias sobre actuaciones de la entidad que les afectan directamente. Para todo ello se pueden utilizar los diferentes soportes de que disponemos en la entidad:             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas personales</li> <li>● Reuniones</li> <li>● E-mail</li> <li>● Tablón de anuncios</li> <li>● Boletines</li> <li>● Boca a boca</li> </ul> </li> </ul>

### 7.3.27. En el aprovechamiento de medios comunes a las entidades de un mismo entorno



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Dirigentes / Profesionales.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	Dentro del Movimiento Asociativo FEAPS existen centros y entidades pequeñas que cuentan con pocos medios materiales y humanos para desarrollar con garantías de calidad cierto tipo de servicios dirigidos a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias. Sin embargo, en muchas ocasiones, varias entidades de este tipo desarrollan su labor dentro de un mismo entorno geográfico, pero de manera independiente. Esto puede permitir que, desarrollando acciones conjuntas y compartiendo los recursos, estas entidades puedan aumentar su capacidad de actuación y su operatividad, ampliando el tipo de servicios prestados a sus usuarios y sus familias.
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar intercambios y visitas a las entidades del entorno con el fin de comprobar qué tipo de servicios desarrollan y con qué recursos materiales y humanos cuentan para hacerlo.</li> <li>- Establecer redes profesionales por áreas de servicio que se mantengan.</li> <li>- Realizar documentos de cada entidad a modo de presentación de sus servicios y programas, y enviarlos a las entidades del entorno.</li> <li>- Utilizar Internet como herramienta para fomentar la información que prestan las entidades sobre sus servicios y programas, así como para establecer redes internas en donde los profesionales y dirigentes puedan intercambiar sus experiencias y trabajar coordinadamente.</li> <li>- Que la federación correspondiente fomente el intercambio de experiencias, buenas prácticas y formación de los dirigentes de las entidades, organizando reuniones periódicas con los mismos a tal fin.</li> </ul>

### 7.3.28. Para concienciar a la organización de la necesidad del voluntariado



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas voluntarias.

<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>Las personas voluntarias cumplen una función importante dentro de la organización, ya que establecen una especial relación con las personas con discapacidad intelectual debido a su contacto más cercano y personal. Esta relación, distinta a la que mantienen con los profesionales, aporta a estas personas un marco mucho más amplio de experiencias y de vivencias.</p> <p>Por otro lado, el voluntariado aporta nuevas ideas, evita la pérdida del interés social de la organización (la misión de FEAPS).</p> <p>Por todas estas razones, es tarea de todos crear la cultura compartida de la captación, mantenimiento, participación de las personas voluntarias. Para ello es fundamental la comunicación interna.</p>
<b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacar la importancia de que la entidad apueste por el voluntariado y animar a los dirigentes a que pongan por escrito por qué y para qué les necesitan.</li> <li>- Redactar documentos que clarifiquen de qué manera pueden participar las personas voluntarias en la entidad: misión, actividades, etc.</li> <li>- Enseñar a los dirigentes, a las familias, in situ, la tarea del voluntariado.</li> <li>- Realizar reuniones entre profesionales y personas voluntarias.</li> <li>- Celebrar jornadas en las que las familias conozcan a personas voluntarias y puedan charlar con ellas.</li> <li>- Entrevistar a personas con discapacidad intelectual y personas voluntarias sobre la labor del voluntariado: qué hacen con ellos, qué les enseñan, cómo se lo pasan, qué les gustaría hacer con ellos además de lo que ya hacen, etc. Publicar esas entrevistas en boletines internos, web, tablones, etc.</li> </ul>

### 7.3.29. En la concienciación de la persona voluntaria para que ofrezca una imagen digna y real de las personas con discapacidad intelectual



<b>¿Para qué?</b>	Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia.
<b>¿Quiénes son los destinatarios?</b>	Personas voluntarias.
<b>¿En dónde?</b>	Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.
<b>Explicación de la buena práctica</b>	<p>La imagen que la organización ofrece de las personas con discapacidad intelectual y el comportamiento hacia ellas de quienes les ofrecen apoyos es fundamental a la hora de conseguir actitudes positivas por parte de la sociedad. Por eso debemos ofrecer una imagen de estas personas no sólo digna, sino también coherente con los principios éticos y de calidad que propugna FEAPS. Internamente,</p>


	<p>esto será fundamental para mejorar nuestra cohesión y tener mayor sentido de pertenencia. Externamente, influirá de modo decisivo en la captación de nuevos socios, colaboradores y personas voluntarias, la mejora de la información que la sociedad tiene, la creación de opinión pública, etc.</p> <p>Una parte importante de esta imagen la ofrecen las personas voluntarias que acompañan y apoyan a las personas con discapacidad intelectual. Las personas voluntarias son, en este sentido, un importante reflejo de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Por eso, hay que trabajar con ellas para que sus comportamientos y actuaciones sean correctos.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecerles formación sobre autodeterminación, planificación centrada en la persona, valores, etc.</li> <li>- Enseñarles los principios éticos y de calidad de la organización.</li> <li>- Motivarles en la idea de que sus actuaciones ayudarán a las personas con discapacidad intelectual a tener mayor autonomía personal. (ejemplo: si le atas un cordón del zapato, irás más deprisa, pero quizá no le habrás ayudado a tener mayor autonomía).</li> <li>- “Educar” en el trabajo de apoyo (que trasciende lo meramente asistencial).</li> <li>- Mostrar a las familias y voluntarios las actitudes y la imagen correcta e incorrecta de las personas con discapacidad intelectual y de quienes les apoyan.</li> </ul>

### 7.3.30. Para crear un soporte organizativo de acompañamiento a las personas voluntarias con profesionales especializados



<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización.</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>En cada organización debe designarse a una persona responsable de voluntariado. Este profesional no sólo gestionará la captación, acogida y formación de las personas voluntarias, sino que acompañará y hará un seguimiento de cada una de ellas. De esta forma, será un referente para las mismas, para que sepan dónde acudir en caso de tener algún problema, duda o sugerencia. La comunicación entre este profesional y la persona voluntaria ha de ser fluida, constante y eficaz. A su vez, el responsable del programa deberá transmitir a dirección las motivaciones, insatisfacciones, problemas y éxitos de las personas voluntarias. Para ello se deberán crear unos mecanismos de comunicación eficaces.</p>

<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar y difundir documentos que especifiquen las funciones y responsabilidades de las personas voluntarias.</li> <li>- Redactar y difundir protocolos sobre el acompañamiento y el seguimiento a las personas voluntarias.</li> <li>- Recomendar que el responsable de voluntariado de la entidad desarrolle la acogida, acompañamiento y seguimiento a las personas voluntarias mediante entrevistas personales con quienes quieren desempeñar esta labor o ya la realizan, así como mediante reuniones periódicas y frecuentes con el grupo de voluntarios.</li> <li>- Recomendar que el responsable de voluntariado de la entidad disponga de una base de datos de correos electrónicos de las personas voluntarias y la utilice para poderse comunicar de forma más fluida y constante con las mismas (difundiendo información, recibiendo respuestas, preguntando, etc.).</li> <li>- Difundir en medios internos los resultados y acuerdos alcanzados en las reuniones periódicas con las personas voluntarias.</li> </ul>
--	---

<p><b>7.3.31. En la visibilización del voluntariado en FEAPS</b></p>	
	
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Mejorar la organización. Crear cultura compartida y sentido de pertenencia</p>
<p><b>¿Quiénes son los destinatarios?</b></p>	<p>Personas voluntarias.</p>
<p><b>¿En dónde?</b></p>	<p>Servicios / Asociación / Federación / Movimiento Asociativo.</p>
<p><b>Explicación de la buena práctica</b></p>	<p>La comunicación interna puede hacer mucho para dar a conocer a la organización el papel de las personas voluntarias. De este modo se les dará un verdadero protagonismo y la importancia y el papel que merecen dentro de la organización. De esta forma conseguiremos, por un lado, mejorar su trabajo motivándoles y aumentando su relación con el movimiento asociativo. Y por otro, que el resto de los grupos de interés (familias, personas con discapacidad intelectual, profesionales, dirigentes y socios) se conciencien sobre esta importante y entregada labor.</p>
<p><b>¿Qué hacer para conseguirlo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer oportunidades formativas tanto a los demás grupos de interés (sobre el papel de las personas voluntarias), como al propio voluntariado (sobre nuestro movimiento asociativo).</li> <li>- Organizar charlas entre personas voluntarias y cada uno de los colectivos representados en FEAPS (familias, profesionales, personas con discapacidad intelectual, dirigentes, etc.).</li> </ul>

- Invitar a las personas voluntarias de la entidad a todos los actos que ésta organice o en los que participe, incluyéndolas en las bases de datos a las que se envían las convocatorias.
- Realizar documentos y folletos de sensibilización o información sobre la labor del voluntariado en FEAPS y difundirlos entre las federaciones, entidades, centros y servicios (o distribuir los que ya existen).
- Realizar encuentros de personas voluntarias en donde puedan expresar sus expectativas y necesidades.
- Dar voz y protagonismo a las personas voluntarias en las informaciones de los boletines internos y externos (con entrevistas, noticias de sus encuentros, reportajes, etc.).
- Utilizar a las personas voluntarias veteranas que ya no están en la organización en las campañas de sensibilización.

# COMUN

## BIBLIOGRAFÍA

Código Ético (2006). FEAPS.

Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: Editorial CCS.

Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Boch Comunicación.

Miller, G. (1960). *Plans and Structure of Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Varios autores (2001). *Asociacionismo, orientaciones para la calidad*. Madrid: FEAPS, Manuales de Buenas Prácticas.

Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la Comunicación. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Editorial Herder.

## RED DE COMUNICACIÓN FEAPS

### FEAPS Andalucía

Eduardo Bonachera  
95 452 51 99  
comunicacion@feapsandalucia.org  
[www.feapsandalucia.org](http://www.feapsandalucia.org)

### FEAPS Baleares

Sonia Castro  
971 71 77 73  
feapsbalears@feapsbalears.org

### FEAPS Cantabria

Manuela García  
942 07 58 53  
comunicacion@feapscantabria.org

### FEAPS Castilla y León

Eva Martín  
983 32 01 16  
comunicación@feapscyl.org  
[www.feapscyl.org](http://www.feapscyl.org)

### FEAPS Comunidad Valenciana

Blanca Barberá  
96 392 37 33  
bbarbera@feapscv.org  
[www.feapscv.org](http://www.feapscv.org)

### FADEMGA - FEAPS Galicia

Ana Valín  
981 51 96 50  
comunicacion@fademga.org  
[www.fademga.org](http://www.fademga.org)

### FEAPS Madrid

Ana Gallardo  
91 581 83 35  
comunicaciones@feapsmadrid.org  
[www.feapsmadrid.org](http://www.feapsmadrid.org)

### FEAPS Principado de Asturias

Lara García  
985 20 75 02  
comunicacion@feapsasturias.org  
[www.feapsasturias.org](http://www.feapsasturias.org)

### FEVAS (País Vasco)

Lucía Soria  
94 421 14 76  
comunicacion@fevas.org  
[www.fevas.org](http://www.fevas.org)

### ASPANIES-FEAPS Melilla

Carlos Esteban  
952 67 81 51  
gerencia@feapsmelilla.org

### FEAPS Aragón

Nuey Montero  
976 73 85 81  
comunicacion@feapsaragon.com  
[www.feapsaragon.com](http://www.feapsaragon.com)

### FEAPS Canarias

Fayna Martín  
928 22 70 77  
fmartin@feapscanarias.com

### FEAPS Castilla La Mancha

Ricardo L. Barceló  
925 21 58 03  
comunicacion@feapsclm.org  
[www.feapsclm.org](http://www.feapsclm.org)

### APPS (Cataluña)

Xavier Mora  
93 490 16 88  
comunicacio@federacioapps.com  
[www.federacioapps.com](http://www.federacioapps.com)

### FEAPS Extremadura

Sebastián González Martos  
924 31 59 11  
comunicacion@feapsextrmadura.org  
[www.feapsextrmadura.org](http://www.feapsextrmadura.org)

### FEAPS La Rioja

Silvia Andrés  
941 24 66 64  
comunicacion@feapslarioja.org

### FEAPS Navarra

948 19 60 14  
comunicacion@feapsnavarra.org  
[www.feapsnavarra.org](http://www.feapsnavarra.org)

### FEAPS Región de Murcia

Juan José Muñoz Ros  
968 28 18 01  
comunicacion@feapsmurcia.org  
[www.feapsmurcia.org](http://www.feapsmurcia.org)

### APROS – Ciudad de Ceuta

Alberto Galet  
956 50 07 44  
AGP00010@teleline.es

### FEAPS (Confederación)

Elvira Cabezas y Fermín Núñez  
91 556 74 13  
comunicación@feaps.org  
[www.feaps.org](http://www.feaps.org)





# Guía de buenas prácticas de comunicación interna

# COMIN