



LA COMUNICACIÓ INTERNA DE LA FACULTAT D'INFERMERIA:

UNA PROPOSTA ESTRATÈGICA

JUDIT BELTRAN MARTIN

Tutor: Lluís Costa

Treball Final de Grau

Publicitat i Relacions Públiques

2018

AGRAÏMENTS

M'agradaria expressar diversos agraïments a les persones que han format part d'aquest projecte i m'han acompanyat al llarg del camí:

En primer lloc, el meu profund agraïment al Dr. Lluís Costa, per ser el meu tutor del TFG i per tota la seva paciència, temps i dedicació en el present projecte. Gràcies per guiar-me en els moments més complicats.

A la Doctora Marta Vilanova, per acompanyar-me sempre com a representant de la Facultat d'Infermeria, sent la Coordinadora dels Estudis de Grau. Juntament amb la Degana de la facultat, la Carme Bertran, les quals van confiar amb mi des d'un principi. Gràcies per donar-me l'oportunitat i la confiança de créixer personalment i professionalment dins la facultat.

Agraïda a tota la Facultat d'Infermeria, especialment amb els públics interns que he tingut més contacte, representants dels alumnes, del PAS i del PDI. Enormement agraïda per la seva col·laboració, gràcies a tots.

Al Vicerector de Comunicació i relacions externes de la Universitat de Girona, el Dr. José Antonio Donaire, per la seva col·laboració en la investigació i gran aportació de coneixement dins l'àmbit comunicatiu universitari.

I no pot faltar la família, el motor de la meva vida; als meus pares Roser i Toni, per donar-me la vida i ensenyar-me els valors. A la meva germana Gemma, per ser-hi sempre i creure amb mi, no podria tenir millor germana. A la meva àvia Roser, que m'ha vist créixer i és per mi un exemple a seguir. I als meus estimats avis Enric, Santos i Àngela, que tot i no ser-hi presencialment també m'acompanyen sempre.

RESUM

El present Treball de Grau planteja com a objectiu principal l'aproximació d'un pla estratègic de comunicació interna per a la Facultat d'Infermeria de la Universitat de Girona. L'objecte d'estudi se centra en el diagnòstic de la comunicació actual per tal de proposar millores i accions internes dins d'un PEC. Per tal d'analitzar la comunicació interna, es defineixen les hipòtesis principals que contemplen unes àrees d'investigació i que faciliten les anàlisis d'aquestes. Unes àrees relacionades directament amb l'objecte d'estudi com ho són la importància de la comunicació estratègica, la influència de l'entorn de la facultat, els públics i les seves relacions, els canals i plataformes de comunicació i la fluïdesa d'aquesta comunicació.

La investigació consta d'una metodologia estructurada amb diverses fases al llarg del treball i on s'utilitzen diversos instruments d'investigació, com ho són les entrevistes, les dinàmiques en grup, l'observació i la participació i el contacte directe.

En primer lloc, es desenvolupa una revisió bibliogràfica a partir de diversos autors sobre la comunicació interna, així com la recopilació dels antecedents referents a l'estudi present. Les fases posteriors se centren exclusivament en la Facultat d'Infermeria, per tal de realitzar una auditoria de comunicació i el diagnòstic de la situació, a partir de les diverses tècniques d'investigació. Seguidament, s'exposen els resultats obtinguts per a cada àrea d'investigació. I finalment, es realitzen les fases més pràctiques del PEC, per tal de definir els objectius de comunicació, les estratègies i les accions proposades. Unes accions adaptades a les necessitats i oportunitats analitzades al llarg del treball, que permeten una gestió estratègica de la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria.

Paraules clau: comunicació interna, pla estratègic de comunicació, auditoria de comunicació, Universitat de Girona i Facultat d'Infermeria.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	7
1.1. Justificació i objectius	7
2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA	9
2.1. Hipòtesis	10
2.2. Àrees d'investigació	10
3. MARC TEÒRIC	11
3.1. Introducció a la comunicació	11
3.2. La comunicació en les organitzacions	12
3.3. La comunicació interna	13
3.3.1. Objectius de la comunicació interna	14
3.3.2. Tipus de comunicació interna	15
3.3.3. Suports i mitjans de la comunicació interna	17
3.4. El pla estratègic de comunicació	19
3.4.1. La comunicació estratègica	19
3.4.2. La importància del PEC	20
3.4.3. Els beneficis del PEC	21
3.4.4. Les fases del PEC	22
3.5. Antecedents i autors de la comunicació interna universitària	27
4. METODOLOGIA I DISSENY DEL MODEL D'ANÀLISI	29
4.1. Les fases d'aproximació teòrica i d'investigació de la facultat	29
4.2. Els instruments de l'anàlisi qualitativa	30
4.2.1. Entrevistes en profunditat	30
4.2.2. Dinàmiques participatives	32
4.2.3. Observació	32
4.2.4. Participació i contacte directe	32
4.3. L'exposició dels resultats	33

5. LA FACULTAT D'INFERRERIA	34
5.1. Història	34
5.2. Filosofia corporativa	35
5.3. Missió i visió	37
5.4. Valors corporatius	37
5.5. Organigrama	38
6. ANÀLISIS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA ACTUAL	39
6.1. Polítiques de comunicació interna i planificació	39
6.2. Públics interns	39
6.3. Responsables de comunicació	40
6.4. Canals i plataformes de comunicació interna	40
6.4.1. Pàgina web	41
6.4.2. Intranet	43
6.4.3. Facebook	44
6.4.4. Twitter	45
6.4.5. Youtube	46
6.4.6. Wiki	48
6.4.7. Correu electrònic	48
6.4.8. Canals clàssics	48
6.4.8.1 Newsletter	49
6.4.8.2 Taulell d'anuncis	49
6.4.8.3 Enquestes	49
6.4.8.4 Reunions	51
6.4.8.5 Pantalla lluminosa	51
6.4.8.6 Altres canals	51
6.5. Cultura corporativa	52
6.6. Situació de la comunicació i DAFO	52
7. L'ENFOCAMENT D'UNA NOVA COMUNICACIÓ A LA UdG	54
7.1. El nou pla d'acció de la Universitat de Girona	54
7.2. Les eines principals	55
7.3. La gestió de la comunicació en les facultats de la UdG	55
7.4. Les xarxes socials i la Universitat de Girona	56
7.5. La motivació en l'avaluació de la comunicació interna	57

8. ANÀLISI DE LES ÀREES D'INVESTIGACIÓ	58
8.1. Els beneficis de la implantació d'un nou PEC	58
8.2. La fluïdesa de la comunicació interna de la facultat	58
8.3. Els canals actuals de comunicació de la facultat	59
8.4. Els públics i les seves relacions comunicatives	60
8.5. Les xarxes socials de la facultat	60
8.6. La influència de l'entorn en la comunicació interna	61
8.7. Altres factors importants	62
9. OBJECTIUS I ESTRATÈGIA	63
9.1. Els objectius de comunicació interna	63
9.2. Les estratègies de comunicació interna	64
10. ACCIONS DE PROPOSTA DEL PEC...	64
11. REFLEXIÓ FINAL DEL PEC I LIMITACIONS	70
12. CONCLUSIONS FINALS	71
12.1 Les hipòtesis	71
12.2 Nivell teòric	73
12.3 Nivell metodològic	74
13. BIBLIOGRAFIA	77

ÍNDEX DE FIGURES

Figura 1. Edifici de la Facultat d'Infermeria i de la Facultat de Medicina.....	9
Figura 2. El procés de comunicació segons Robbins.....	12
Figura 3. La comunicació organitzacional.....	13
Figura 4. Els nivells de comunicació interna.....	16
Figura 5. Suports i mitjans clàssics i digitals de la comunicació interna.....	18
Figura 6. Les fases del pla estratègic de comunicació.....	23
Figura 7. La història de la Facultat d'Infermeria.....	35
Figura 8. Els valors de la Facultat d'Infermeria.....	37
Figura 9. L'organigrama de la Facultat d'Infermeria.....	38
Figura 10. Captura principal de la pàgina web de la Facultat d'Infermeria.....	41
Figura 11. Segona captura de la pàgina web de la Facultat d'Infermeria.....	42
Figura 12. Captura d'apartats d'accés als públics de la pàgina web de UdG.....	43
Figura 13. Captura principal del Facebook de la Facultat d'Infermeria.....	44
Figura 14. Captura de la galeria d'imatges a Facebook de la F.I.....	45
Figura 15. Captura del Twitter de la Facultat d'Infermeria.	46
Figura 16. Captura del Youtube de la Universitat de Girona.....	47
Figura 17. Captura del Youtube de la Facultat d'Infermeria.....	47
Figura 18. Pantalla lluminosa de la Facultat d'Infermeria.	51

1. INTRODUCCIÓ

La comunicació interna sempre s'ha considerat inferior a la comunicació externa, segons el punt de vista de la majoria d'empreses i organitzacions. Però amb el pas del temps, algunes d'aquestes organitzacions, han obert els ulls i han canviat la visió sobre aquesta comunicació, considerant-la com un factor clau dins la gestió empresarial. A més, la gran influència de les tecnologies de la comunicació i la informació, juntament amb la creació de les noves eines i plataformes digitals, han creat l'aparició de nous canals de comunicació per a les empreses i als seus públics, generant aspectes positius d'interacció, de participació, de innovació i creativitat.

La Universitat de Girona és una d'aquestes institucions, la qual actualment està en un procés de canvi sobre la visió de la comunicació i ha centrat part de la seva gestió en voler millorar la comunicació interna. I tot i que, la majoria d'institucions acostumen a enfocar més estratègicament la comunicació exterior, la Universitat de Girona mostra total motivació i interès en la implantació d'un nou pla d'acció que gestioni aquesta comunicació interna.

Són molts els autors que defensen la importància d'aquesta comunicació entre els diversos públics interns, per tal de generar un motor intern que permeti una coordinació i projecció externa. Tots aquests termes poden semblar bàsics i teòrics, però dins d'aquest tipus de comunicació organitzacional, s'obre tot un món de conceptes i estratègies que permeten obtenir resultats impactants per a les empreses. Són diversos els estudis i investigacions que destaquen la gestió eficaç i estratègica d'aquesta comunicació interna, per tal d'aconseguir el compliment d'objectius de les organitzacions.

Per tant, la comunicació és un factor important en les organitzacions i per la qual és possible la cohesió i la identitat dels seus públics. I al mateix temps, constitueix la identificació, la selecció i la combinació de mitjans eficaços, que permeten aconseguir els diversos objectius definits, generant la coordinació de les accions que es requereixen per a la realització d'aquests.

És per això que la comunicació interna s'ha convertit en uns dels eixos centrals de les empreses per facilitar una millor relació comunicativa entre els actors interns, la qual es reflecteix amb els públics externs, creant una imatge i identitat pròpia.

1.1. Justificació i objectius

En la introducció, s'ha presentat a la Universitat de Girona com a institució general, però la verdadera protagonista del present Treball Final de Grau és la Facultat d'Infermeria, que forma part d'aquesta universitat referent. Una universitat que m'ha vist créixer, personalment i professionalment, que m'ha donat la possibilitat d'estudiar la meva passió. És per això, que és un orgull poder realitzar el Treball Final de Grau per la mateixa universitat, especialment per una de les seves meravelloses facultats, la qual m'ha acollit

obertament i m'ha adaptat en un clima ple de confiança, seguretat i optimisme. Un projecte amb responsabilitat i consciència realitzat únicament per a la Facultat d'Infermeria.

El motiu principal de la realització del treball, va vinculat amb l'estada de les pràctiques curriculars a la Facultat d'Infermeria. Va ser la mateixa organització, en contemplar la importància de la comunicació interna i externa a escala de facultat, que es va marcar l'objectiu de crear una plaça de pràctiques de comunicació per cobrir aquesta necessitat. En aquell moment, vaig veure l'oportunitat i no m'ho vaig pensar, i he de dir, que ha estat un plaer realitzar un projecte de comunicació estratègica externa i interna a la Facultat d'Infermeria. Ha estat una experiència enriquidora en tots els sentits.

Va ser en iniciar les pràctiques i en llegir diversos llibres i articles, on vaig descobrir el camí de la comunicació interna i totes les possibilitats i beneficis que dona a les organitzacions i a les relacions de motivació, cooperació i equilibri entre les persones que en formen part d'aquestes. A més, de la personal experiència viscuda laboralment en altres empreses, on he anat observant la gran importància d'aquesta comunicació interna en la motivació dels empleats. D'aquesta manera, vaig encaminar el tema del TFG en la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria.

Però si deixem a part les pràctiques realitzades, el present treball té com a objectiu una investigació més exhaustiva i qualitativa de la comunicació interna de la facultat. La finalitat principal és l'estudi de la comunicació interna, juntament amb els públics que hi formen part, com a focus principals. Tot això, per tal de trobar una possible millora d'aquesta i adaptar-la a les noves necessitats actuals de les organitzacions, que giren entorn de les noves tecnologies i les diverses plataformes que permeten la fluïdesa, interconnexió i transmissió de missatges entre els diversos públics.

S'ha de tenir en compte que la Facultat d'Infermeria tenia clar des d'un principi l'objectiu d'impulsar un canvi en la comunicació interna, per tal de generar estratègies que permetin aconseguir els objectius de comunicació de l'organització. És un factor important a considerar, ja que les empreses han de ser conscients d'aquesta importància en la comunicació i és el primer pas per poder gestionar-la estratègicament. I en aquest cas, l'organització no en tenia cap dubte. Tal com afirma Herrera (2004), abans d'impulsar qualsevol canvi en matèria de comunicació corporativa, s'ha de considerar seriosament si l'empresa està disposada a donar-li el manteniment adequat.

Actualment, la facultat també està reorientant el seu model de visió, per tal d'enfocar-lo en una nova filosofia corporativa, adaptada a l'atenció a les persones. Una nova filosofia que serà molt present al llarg del treball i amb la qual s'adaptaran les diverses etapes d'aquests. És per això, que aquesta nova visió s'haurà de tenir en compte durant la proposta del pla estratègic de comunicació. Una proposta que se centra en la comunicació interna de la institució per tal de gestionar-la estratègicament i adaptar-la a les seves necessitats.



Figura 1. Edifici de la Facultat d'Infermeria i de la Facultat de Medicina. Font: Universitat de Girona.

2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA

Tal com s'ha dit, la Facultat d'Infermeria vol impulsar un canvi en la comunicació estratègica de l'organització. I és per aquest motiu, que el plantejament del problema del present treball neix a partir d'aquesta necessitat de la facultat en la seva orientació comunicativa.

I seguint el punt dels diversos autors a favor d'una comunicació interna estratègica, l'estudi se centra en la proposta d'un pla estratègic per tal de millorar aquesta comunicació de la facultat. Per fer-ho possible, al llarg del treball s'aniran establint diverses fases per poder planificar-ne una òptima gestió de la nova comunicació interna i tots els factors que l'engloben. Per tant, l'objectiu general de l'estudi planteja el problema en la proposta d'un pla estratègic de comunicació interna per l'organització, per tal de poder gestionar-la estratègicament i conscienciadament amb consonància dels seus objectius establerts.

L'anterior objectiu general, es desplega amb diversos objectius específics, els quals se centren en unes àrees d'investigació concretes, que ens faciliten la recopilació d'informació de les diverses eines i instruments que s'utilitzen per dur a terme l'estudi.

Però abans d'iniciar la investigació, és necessari establir les diverses hipòtesis que ens ajudaran a contemplar aquestes diverses àrees d'investigació. I al mateix temps, guiaran la planificació i la implantació del següent estudi.

2.1. Hipòtesis

- La implantació d'un pla estratègic de comunicació permetria gestionar eficaçment la comunicació interna de la facultat.
- La gestió de la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria afecta directament, no només a la imatge interna i externa de la facultat, sinó també en la motivació dels seus empleats.
- Seria necessària una òptima segmentació dels públics de la facultat, per tal de gestionar correctament la comunicació interna i conèixer les necessitats d'aquests agents.
- Una comunicació fluida de la comunitat de la facultat entre els seus públics, pot influir afavorint una major i millor participació d'aquests públics.
- És possible potenciar i enfortir els fluxos de comunicació interna amb la implantació i creació de nous canals de comunicació, al mateix temps de poder millorar la comunicació interpersonal i laboral dins la universitat.
- L'entorn físic i visual de la mateixa facultat pot afectar en la comunicació no verbal que perceben els seus públics, d'una manera positiva, que generi impactes de motivació i participació d'aquests públics interns.
- Una definició estratègica i la proposta d'accions amb les millores comunicatives internes permetria arribar en els públics desitjats i el compliment dels objectius establerts.

2.2. Àrees d'investigació

Partint de les hipòtesis específiques esmentades a l'apartat anterior, podem definir les àrees d'investigació que es divideixen en diversos factors de l'objecte d'estudi. D'aquesta manera, dins de l'estudi de la comunicació interna es contemplen les següents àrees d'investigació:

- Els beneficis de la implantació d'un nou PEC
- La fluïdesa de la comunicació interna de la facultat
- Els canals actuals de comunicació de la facultat
- Els públics i les seves relacions comunicatives
- Les xarxes socials de la facultat
- La influència de l'entorn en la comunicació interna

Un cop presentada la justificació amb l'objectiu general i els específics de l'estudi, juntament amb les àrees d'investigació, és hora de presentar la documentació recopilada sobre els diversos conceptes i aspectes a tenir en compte. A continuació, presentem el marc teòric del treball per tal d'iniciar un contacte, a partir d'autors i conceptes, que formen part de l'estudi d'objecte i que ens permetran l'aproximació teòrica i bibliogràfica del tema principal.

3. MARC TEÒRIC

3.1. Introducció a la comunicació

Com ja s'ha dit anteriorment, la comunicació interna de les organitzacions és el tema principal d'aquesta investigació. Però abans de centrar-nos en el concepte com a tal, és necessari realitzar un repàs de conceptes generals per tal d'anar endinsar-nos en els conceptes més específics de l'estudi. Per tant, és imprescindible parlar de la comunicació com a concepte bàsic de capacitat social i relacional que tenim els humans. I per fer-ho, estudiarem aquest terme en diversos punts de vista.

Per poder parlar del concepte de comunicació, hem de partir del seu origen etimològic que ens permetrà desenvolupar-lo correctament i entendre'l de manera clara i concisa. Tal com afirma Del Pozo (1997), trobem el seu origen en la paraula llatina "comunicatio" i que traduït al català significa "partir d'alguna cosa en comú o compartir". Aquest concepte parteix de la paraula "comunis" fent referència a la "comunitat" on el seu significat és la participació o relació que es dona entre individus.

Tal com podem observar, l'origen etimològic de la comunicació ressalta el seu punt de vista en la idea de "compartir o posar en comú alguna cosa" introduint el concepte de comunitat com l'entorn on es dona aquesta comunicació.

A continuació, s'engloben un seguit de definicions de comunicació segons diversos autors, per tal d'observar els diferents punts de vista que proposen i les idees comunes que comparteixen sobre el concepte.

Segons Ritter (2008) considerem la comunicació com l'oportunitat de trobada amb un altre individu. També destaca una àmplia gamma de possibilitats d'interacció en l'àmbit social, ja que és on es troba la seva raó de ser i per la qual les persones arriben a entendre's, coordinar-se i cooperar.

Per altra banda, Miller (1983) defensa que la comunicació pot ser concebuda com el procés dinàmic que fonamenta l'existència, el procés, els canvis i el comportament de tots els sistemes vius, individus o organitzacions. Entenent-se així com la funció indispensable de les persones i de les organitzacions, mitjançant el qual l'organització o organisme es relaciona amb ella mateixa i amb el seu ambient, relacionant les seves parts i els seus processos interns els uns amb els altres.

La comunicació no deixa de ser un procés de difusió de missatges, idees o informacions que tal com diu Robbins (2009), el procés està format per diversos agents o factors, com ho són la font de comunicació o emissor, la codificació, el missatge, el canal, la descodificació, el receptor i la retroalimentació. Podem apreciar aquests factors en la imatge següent:

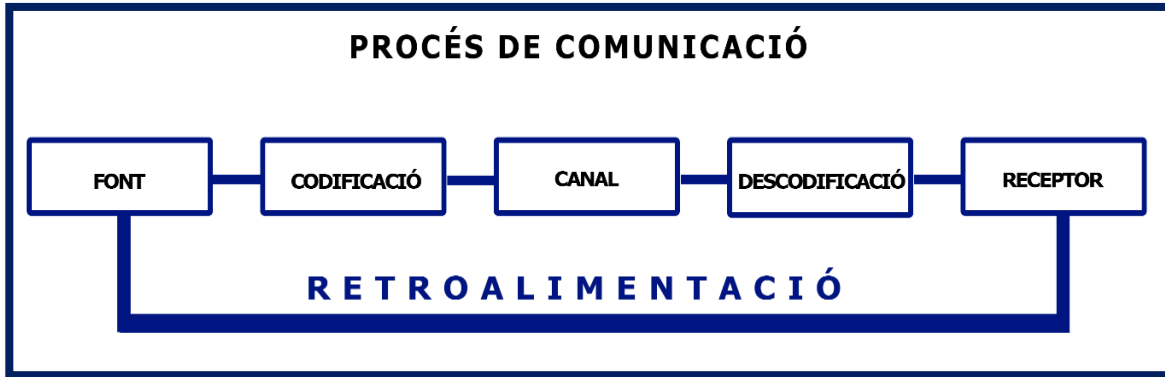


Figura 2. El procés de comunicació segons Robbins. Font: Elaboració pròpia.

3.2. La comunicació en les organitzacions

Un cop definit el concepte més general de comunicació, ens endinsem en la comunicació organitzativa, fent referència a la comunicació que s'estableix dins de les empreses i les organitzacions entre els diversos públics que hi formen part. Un concepte ampli, on diversos autors l'han definit i han proposat definicions tenint en compte idees bàsiques o idees més complexes d'aquest concepte. Per tal d'extreure'n una definició clara i exhausta, passem a fer una revisió dels diversos autors que han fet menció del concepte de comunicació dins les organitzacions.

Segons Kreeps (1990) la comunicació empresarial és el model de missatges compartits entre els membres de l'organització, destacant la interacció humana que té lloc a les empreses i entre els seus empleats. Aquesta comunicació ha de ser fluida, implicativa, motivadora, estimulante i eficaç en ella mateixa. Al mateix temps que obeeix i dóna credibilitat a una cultura i una identitat corporativa.

Castro (2013) destaca que la comunicació empresarial és un dels factors fonamentals en el funcionament de les empreses; una eina, un element clau en l'organització que juga un paper primordial en el manteniment de les institucions. La seva activitat es dóna gràcies a l'intercanvi d'informació entre els diferents nivells i posicions; entre els diferents membres s'estableixen patrons típics de comportament comunicacional en funció de variables socials, per la qual cosa cada individu realitza un rol comunicatiu dins de la seva organització.

Si observem el punt de vista de Contreras (2012), podem considerar que amb una bona comunicació, la forma de pensar i actuar en l'àmbit intern i extern de les organitzacions, genera un canvi en el comportament humà promovent les actituds positives, decisions adequades, solucions de problemes i el treball cooperatiu. És per això, que els professionals de la comunicació dins de les empreses, han de tenir en compte una sèrie d'elements per tal d'iniciar un procés de comunicació, que influeixen en la percepció, la personalitat, les emocions de cada individu i al mateix temps, aporten l'aprenentatge, la satisfacció laboral i el treball en equip, eviten els rumors...

És important conèixer la classificació dels tipus de comunicació dins les organitzacions tenint en compte el públic d'aquestes. Si parlem dels públics d'una empresa, distingim entre els públics interns i els públics externs, segons la relació més directa o indirecta que estableixen amb l'empresa.

D'aquesta manera distingim la comunicació interna com aquella que es manté entre l'empresa i els seus públics interns i la comunicació externa, la que manté l'empresa amb els públics externs. A continuació, s'exposen diversos autors per tal d'expressar punts de vista diferents i comuns sobre aquests dos conceptes de comunicació empresarial.



Figura 3. La comunicació organitzacional. Font: Elaboració pròpia.

Fent referència a la comunicació externa, Kreeps (1990) la defineix com la comunicació que s'estableix dins de les organitzacions, per tal de donar i rebre informació entre aquestes i els seus entorns rellevants. Partint d'aquesta primera definició, trobem el punt de vista de Ferrer (1992) on exposa una definició més profunda, centrant la comunicació externa en l'orientació de les relacions públiques, les relacions amb proveïdors i administracions públiques, relacions amb els inversors, amb la societat...

Segons Andrade (1991), la comunicació interna és el conjunt d'activitats efectuades per qualsevol organització per la creació i manteniment de les bones relacions amb i entre els seus membres, a través de l'ús de diferents mitjans de comunicació que els manté informats, integrats i motivats, per contribuir en el treball i en el compliment dels objectius organitzacionals.

3.3. La comunicació interna

A continuació, centrem la total atenció en el concepte de comunicació interna com la protagonista principal d'aquesta investigació. Un concepte que analitzarem profundament per tal d'entendre en què consisteix exactament, com funciona, quin son els seus objectius i beneficis, entre altres aspectes importants.

Per l'autor Andrade (2010), la comunicació organitzacional interna és un eix fonamental de les empreses i té com a principal objectiu contribuir a l'adquisició dels resultats empresarials, enfortint la identificació dels col·laboradors amb l'empresa, proporcionant informació rellevant, suficient i oportuna, reforçant la seva integració i generar en ells una imatge favorable de l'organització i dels seus productes i serveis. Cal tenir en compte, que la comunicació interna té uns elements a la seva disposició com ho són els objectius, les funcions i els fluxos, que permeten generar tot el procés comunicatiu intern.

Benito Berceruelo (2011) reafirma que la comunicació interna respon a la necessitat específica de les empreses de motivar i integrar als seus empleats en un entorn empresarial canviant. Per tant, des d'aquest punt de vista, entenem la comunicació interna com una eina que permet transmetre els objectius a tota l'organització, difondre les seves polítiques i construir una identitat de l'empresa en un clima de confiança i motivació. I al mateix temps, actua com un agent de canvi, ja que fomenta i facilita la introducció de nous valors o pautes de gestió i alineació dels públics interns amb els objectius empresarials.

Tal com remarca Herranz (2009), l'aplicació de la comunicació interna s'enfoca a resultats d'eficàcia i de qualitat en les accions, al compromís, la conciliació i la motivació dels empleats mitjançant la difusió dels valors de l'entitat. Per tal d'enfortir el sentit d'unitat, la capacitat d'innovació, amb creativitat i participació a partir de canals amb flexibilitat i dinamisme intern d'acord amb iniciatives i mesures que permeten fomentar les relacions de col·laboració i coordinació entre els equips de treball; potenciar la cultura corporativa i promoure un clima laboral adequat i participatiu entre els públics interns i la base social.

3.3.1. Objectius de la comunicació interna

En aquest apartat englobem els diversos objectius que formen part de la comunicació interna segons alguns autors. Per tal de trobar resposta a les finalitats i els objectius que vol aconseguir la comunicació interna en les empreses, és necessari aturar-nos per analitzar quins són els objectius que tenen les empreses a l'hora de comunicar-se internament amb els seus públics.

Segons Bercereulo (2011), els objectius de la comunicació interna són els següents: vincular el treball individual i els objectius empresarials, transmetre la missió i els valors de l'organització, mantenir viu l'estímul i la motivació diària, millorar la satisfacció personal i al mateix temps, millorar la productivitat i el rendiment dels empleats.

Ruíz (2010) parteix de la idea que la comunicació interna és l'intercanvi planificat de missatges dins d'una empresa. I que té, com a objectiu principal, establir un conjunt de processos de transmissió d'informació, que permetin aconseguir els objectius de l'empresa i de les persones.

Tenint en compte els diversos punts de vista dels autors esmentats, s'han recollit esquemàticament les funcions i objectius principals que té la comunicació interna dins les organitzacions:

- Establir un conjunt de processos i accions que permetin la transmissió de la informació als diversos públics.
- Les accions de comunicació interna tenen com a objectiu principal el compliment dels objectius empresarials.
- Permet la creació i el manteniment de les relacions interpersonals dins l'organització, a més de fomentar la cooperació en equip per tal d'aconseguir objectius en comú.
- Influeix en la motivació i seguretat de tots els empleats, creant un ambient òptim i de pertinença dins de l'organització.
- Produeix una millora en els aspectes de productivitat, credibilitat i reputació de l'empresa.
- Permet mantenir la coherència empresarialment amb sintonia a la filosofia, missió i valors de l'empresa.
- Reconeixement i celebració dels mèrits en l'àmbit empresarial i personal, permeten una millor rendibilitat als empleats.
- Aproximació dels diversos públics de l'organització i comunicació òptima entre els diversos nivells de l'alta direcció amb els empleats.

3.3.2. Tipus de comunicació interna

Existeixen una sèrie de classificacions compartides per diversos autors sobre els tipus de comunicació interna. Els factors principals que es tenen en compte a l'hora d'establir aquestes classificacions, fan referència al tipus de canal que utilitza la comunicació, el nivell de formalitat d'aquesta i segons la seva direcció entre els membres de les organitzacions.

A continuació, farem una pinzellada sobre aquests tipus de comunicació en perspectiva de l'autor Iñaki Bustínduy (2010) el qual proposa la següent classificació:

- Comunicació interna horitzontal: consisteix en la comunicació que es produeix internament entre les persones d'un mateix nivell jeràrquic i de responsabilitats semblants dins d'una empresa. Entenem per nivell jeràrquic els departaments, els equips de producció, els directius...

- Comunicació interna vertical: fa referència a la comunicació interna que es produeix entre els diferents nivells jeràrquics i de responsabilitats diferents. És a dir, és la comunicació que s'estableix entre els directius d'una empresa i els seus treballadors. Diferenciem dos estils de comunicació interna vertical, els quals són:
 - Descendent: la comunicació descendent, tal com indica el seu nom, implica una comunicació des dels nivells alts de la direcció cap a la plantilla dels treballadors. Per tant, entenem que aquesta comunicació de dalt a baix, compleix la funció d'informar i coordinar les diferents accions als treballadors.
 - Ascendent: per altra banda, la comunicació ascendent, és totalment el contrari que la descendent, consisteix en la informació que es dona des dels treballadors de l'empresa fins a l'alta direcció.

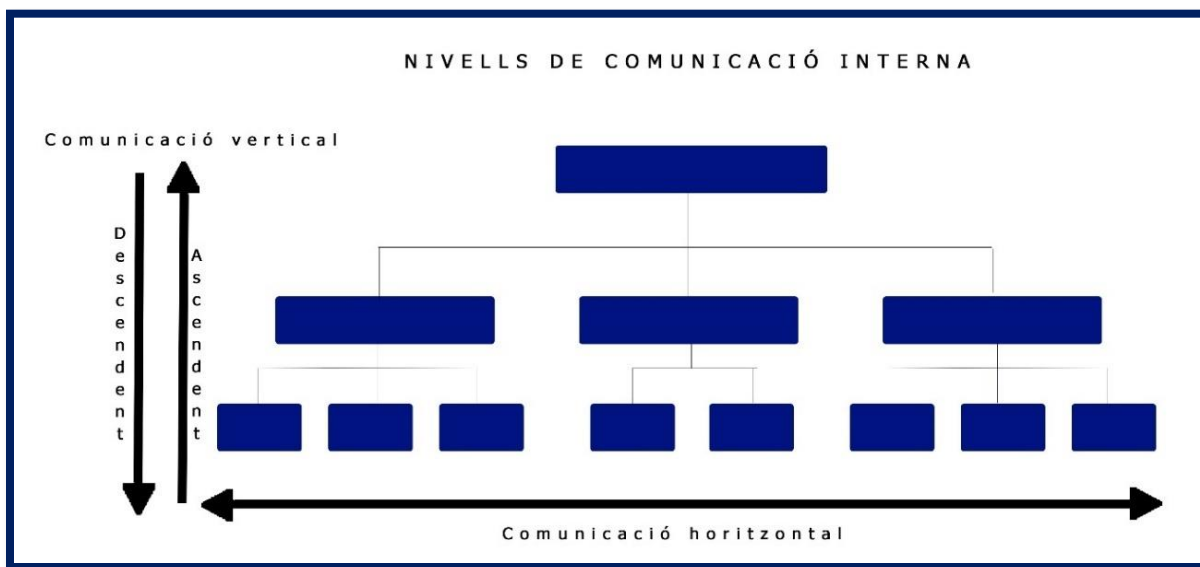


Figura 4. Els nivells de comunicació interna. Font: Elaboració pròpia.

Segons Ricardo Homs (1990) la comunicació interna horitzontal pot ser de tipus formal o informal i permet la participació entre el personal, afavorint a la bona coordinació entre els diversos empleats de les organitzacions i la motivació d'aquests.

D'aquesta manera introduïm l'autora Francisca Morales (2001) i el seu punt de vista sobre la comunicació interna formal, destacant un doble origen en funció de dos punts de vista, el de l'organització funcional i l'organització jeràrquica. La primera fa referència a la divisió del treball i bona coordinació dels equips, per tal de realitzar correctament les funcions i activitats corresponents a cada departament de l'empresa. I la segona, se centra en l'organització jeràrquica, conservant les línies d'autoritat, que van des de l'alta direcció passant per tot el conjunt d'empleats de l'empresa.

Respecte a la comunicació interna informal, segons l'autora, consisteix en aquella comunicació que es dona a través d'uns canals no planificats i com a producte de les relacions socials. I al mateix temps, constitueixen una font no oficial d'informació en l'organització, que contribueix a la construcció de la identitat corporativa. Destacant els companys de feina com una de les principals fonts informals d'informació i remarcant la seva importància en la influència informal més que en la formal.

Finalment, per acabar aquest apartat de classificacions afegim un nou tipus de comunicació interna que proposa Villafañe (1999) anomenada comunicació transversal. Aquesta comunicació inclou tots els nivells de la piràmide jeràrquica d'una organització. I el seu objectiu és la configuració d'un llenguatge comú i d'activitats coherents amb els principis i valors de l'empresa en totes les persones que en formen part. L'autor destaca algunes funcions d'aquesta comunicació transversal, de les quals trobem:

- Promoure noves mentalitats
- Modificar comportaments dels membres de l'organització
- Prioritzar l'espirit de treball i coordinació en equip
- Augmentar en el rendiment dels empleats
- Guanyar eficàcia i satisfacció
- Fer més visible l'aportació personal
- Incrementar la competitivitat
- Dinamitzar el potencial creatiu i la innovació

3.3.3. Suports i mitjans de la comunicació interna

Tal com s'ha esmentat anteriorment, la comunicació interna utilitza diversos canals i suports per tal d'adreçar-se als diversos públics interns de les organitzacions. Tal com diu el nom, un canal és un mitjà de transmissió i difusió de missatges, que forma part del procés de comunicació i pel qual es transmeten les informacions entre l'emissor i els receptors.

En el següent gràfic, fem un recull dels diversos mitjans més formals en l'àmbit de comunicació interna, distingint-los entre els suports més clàssics i tradicionals, amb els suports més digitals que permeten establir aquestes relacions entre les organitzacions i els seus empleats.

Tal com podem observar en el gràfic, les organitzacions disposen de diversos suports i canals per tal de transmetre els missatges i la informació en l'àmbit intern. La utilització d'aquests canals dependrà de la finalitat i els objectius de comunicació, per tal de transferir d'una manera adequada els diversos comunicats als empleats.

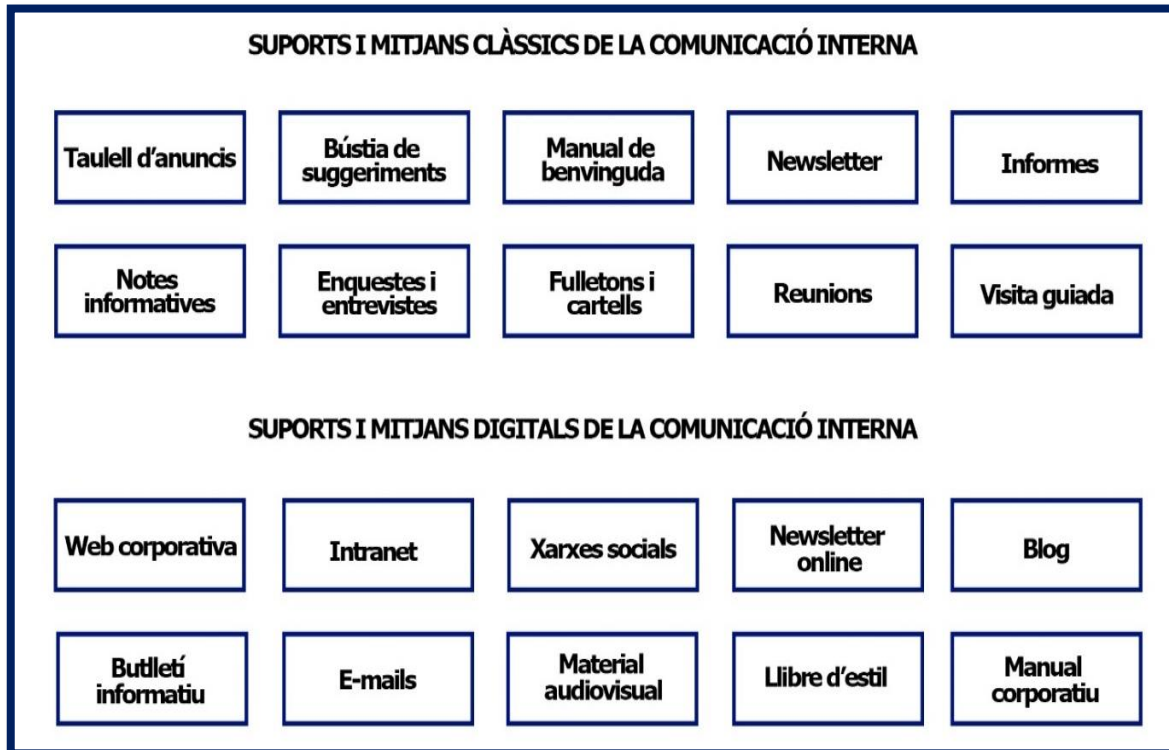


Figura 5. Suports i mitjans clàssics i digitals de la comunicació interna. Font: Elaboració pròpia.

Fent referència a la comunicació interna de les organitzacions, tal com afirma Álvarez (2002) el millor canal és la circulació de la informació entre els superiors i els empleats, tenint en compte que la presència física a través del contacte personal és el millor vehicle de la comunicació interna. Tot i que no s'ha de deixar de banda el correu electrònic, les intranets o les conferències, les quals són les eines més utilitzades dins de la comunicació interna de les organitzacions.

Cal tenir en compte, que aquesta classificació és orientativa i existeixen múltiples canals i suports que no apareixen aquí, però que també serveixen de difusió de la comunicació interna. Per exemple, podem trobar les publicacions commemoratives així com els reconeixements i homenatges, els kits de benvinguda a les empreses, les memòries anuals que recullen els èxits empresarials, entre molts altres.

També, hem de tenir en compte que hi ha canals de comunicació més informals, com ho són els esmorzars, les trobades als passadissos i la comunicació directa i verbal entre els empleats. Aquests canals no deixen de ser canals de comunicació i que per tant, també influeixen en les relacions de comunicació interna de les organitzacions, tal com afirmen alguns dels autors esmentats.

3.4. El Pla Estratègic de Comunicació (PEC)

3.4.1. La comunicació estratègica

Abans de parlar en profunditat sobre el PEC, hem de tenir en compte el concepte de comunicació estratègica, la qual es fa realitat mitjançant el procediment planificat del pla estratègic de comunicació.

Per definir la paraula estratègia, utilitzarem l'autor Santesmasses (1996) que la contempla com aquella acció específica desenvolupada per aconseguir un objectiu proposat. Les estratègies se centren a desenvolupar els avantatges competitius dels productes, serveis, mercats, recursos o capacitats de manera que assegurin el compliment dels objectius fixats inicialment.

D'aquesta manera, entenem que l'estratègia consisteix en una acció que està pensada i desenvolupada amb la finalitat d'aconseguir certs objectius. Per tant, si parlem de comunicació estratègica, els objectius definits tindran una relació més directa o indirecta amb la comunicació de l'organització.

Segons Brandolini, González Frigoli i Hopkins (2009) l'estratègia és un pla d'acció a llarg termini i el disseny de la forma en què s'arribaran a complir els objectius, amb una implicació d'intencionalitat i finalitats prèviament definides. És a dir, l'estratègia és la manera de fer; com s'aconseguiran els objectius i la segueixen les tàctiques, que són les accions per aconseguir l'estratègia.

Si tenim en compte els autors anteriors, introduïm nous conceptes en aquesta definició d'estratègia, on es determina el temps concret de les accions per aconseguir les metes. Concretament, les estratègies de comunicació contemplen una durada a llarg termini que es fixa l'empresa per aconseguir els objectius. També apareix el concepte de tàctiques, definides per les accions contemplades i realitzades per aconseguir l'estratègia de comunicació.

Garrido (2004) sosté, que el propòsit fonamental de la comunicació estratègica, està a orientar i unificar a les persones per a agrupar el seu potencial i considerar-se com a un recurs vital de l'organització. D'aquesta manera i gràcies a la comunicació estratègica, es pot aconseguir un major contacte, interacció i coneixement dels membres de les organitzacions davant el seu lloc de treball; i aconseguir al mateix temps, uns millors resultats en el compliment dels objectius fixats i poder afavorir a una major productivitat i rendibilitat per a l'empresa.

En aquest cas, Garrido confirma la importància de la comunicació estratègica per a les empreses, com un recurs vital d'aquestes i la qual permet establir unes relacions pròximes i de contacte amb tots els membres. També defineix el compliment d'aquests objectius en un temps determinat, el qual pot ser a curt termini, mitjà termini o llarg termini.

Una definició més exhausta d'estratègia, seria la de Vicuña (2000) que dins de l'àmbit de màrqueting i la comunicació, la considera com un conjunt conscient, racional i coherent de decisions sobre accions a realitzar i sobre els recursos disponibles, que permet aconseguir els objectius finals d'una empresa. Sense deixar de banda el coneixement de les decisions que té la competència i considerant les variacions externes tecnològiques, econòmiques i socials de l'entorn que envolta l'organització. L'autor se centra a oferir una definició més completa de la comunicació estratègica, vinculada directament amb altres variables i factors externs dels àmbits tecnològics, econòmics i socials que envolten i interactuen amb l'organització.

Un cop aclarits els diversos conceptes de comunicació estratègica, podem entendre que aquesta comunicació es fa realitat mitjançant procediments planificats com és el pla estratègic de comunicació. Tal com afirma Potter (2002), l'existència d'un bon pla de comunicació és vital per marcar la diferència entre un comunicador i un comunicador estratègic i s'ha de manifestar tota l'experiència i el coneixement comunicatiu que existeix en l'organització per aconseguir la seva missió empresarial.

3.4.2. La importància del pla estratègic de comunicació

Un cop analitzada la comunicació estratègica, podem centrar-nos a analitzar el concepte del pla estratègic de comunicació, el qual permetrà delimitar els diversos conceptes que el formen, així com la seva importància en les organitzacions a partir de diversos autors que han mencionat aquest concepte al llarg de la història.

Tal com defineix Montserrat Gauchi (2014), el pla d'estratègic de comunicació pot contribuir a una gestió més eficient de les organitzacions i serveix com a instrument de previsió d'actuacions per un temps determinat, que recull les accions de comunicació a desenvolupar per l'empresa i a partir d'uns objectius fixats amb la intenció de complir-los en un termini establert per la mateixa organització.

Podem observar que el pla estratègic de comunicació es defineix com un instrument de previsió el qual recull les accions de comunicació, cadascuna amb els seus objectius i fixats en un període determinat. D'aquesta manera els objectius juguen un paper fonamental en aquesta comunicació estratègica i els quals s'han de definir adequadament.

Per tant, afirmem que la comunicació estratègica es dóna a terme a partir d'un instrument anomenat PEC que serveix a les organitzacions per tal de gestionar-se d'una manera més eficient en els diversos àmbits comunicatius, ja siguin interns o externs.

Scott (2011) considera que el pla estratègic de comunicació d'una organització, ha de contemplar els diversos aspectes principals: els mètodes de treball que permetran aconseguir els objectius corporatius, el segment del públic amb el qual es comunica, el

calendari, els instruments i els pressupostos necessaris i l'avaluació, la que permetrà analitzar els resultats del pla estratègic.

Si tenim en compte la definició anterior, veiem que l'autora Scott introdueix el concepte del segment de públic amb el qual es comunica l'empresa. Un concepte important a tenir en compte, ja que les organitzacions estan formades per diversos públics que interactuen directament o indirectament amb aquestes. D'aquesta manera, dins d'aquest pla estratègic de comunicació, els públics són una part important a tenir en compte a l'hora de definir els objectius de comunicació. Aquests objectius dependran directament del públic al qual es dirigeixen.

També introdueix les idees del calendari, els instruments i els pressupostos, així com l'avaluació posterior del pla estratègic de comunicació. Conceptes que anirem desenvolupant al llarg d'aquest marc teòric i que formen part de les fases d'aquest pla.

Segons Arranz (1997), la planificació estratègica és una ruta que permet aconseguir la visió de l'alta direcció amb els resultats dins d'un temps determinat. Juntament amb aquesta visió s'ha de tenir en compte el personal de les organitzacions, així com la comunitat i l'entorn on es desenvolupa. L'objectiu de la planificació estratègica el trobem en analitzar el present, escollir el futur, avaluar programes i controlar les accions de l'estratègia proposada. Aquesta planificació determina una forma particular de pensar, per tal de poder imaginar els futurs escenaris i al mateix temps produir idees, habilitats de planificació i capacitats de decisió per dur-les a terme.

Respectant les teories dels diversos autors, afirmem la importància que tenen els plans estratègics de comunicació dins de les organitzacions per tal de gestionar d'una manera coordinada els objectius específics i portar-los a terme en un temps determinat, mitjançant unes estratègies amb accions i tàctiques per tal d'aconseguir aquests objectius definits.

S'han de tenir en compte diversos factors que influeixen en aquestes comunicacions estratègiques, com ho són els diversos públics que formen les empreses, els factors tecnològics, socials i econòmics que afecten l'entorn i les diverses capacitats i habilitats dels responsables d'aquests plans estratègics.

3.4.3. Els beneficis del pla estratègic de comunicació

Com ja s'ha anat comprovant, el fet de tenir un pla estratègic de comunicació facilita la gestió dels objectius de comunicació de les organitzacions, juntament amb la planificació estratègica d'aquesta comunicació. És per això, que existeixen una sèrie de beneficis que aporten aquests plans a les empreses i que són necessaris de conèixer dins l'estudi.

A continuació, utilitzem l'autor Steiner per tal de recollir tots aquests beneficis que aporta la planificació estratègica de la comunicació.

Per exemple, Steiner (2007) destaca els beneficis d'aquesta planificació en:

- Un instrument essencial per complir amb les responsabilitats de l'alta direcció de les organitzacions.
- Permet la formulació i resposta de preguntes importants que afecten l'empresa.
- Introdueix el conjunt de forces i factors decisius dels negocis, mitjançant la simulació del futur, l'aplicació de sistemes i l'establiment d'objectius a complir.
- Engloba els assumptes estratègics de comunicació de l'empresa.
- Segmenta els diversos públics amb els quals l'organització es relaciona.
- Proporciona una estructura per la presa de decisions en l'àmbit intern de l'empresa.
- Serveix de base i manual de guia per altres funcions de la direcció.

Podem observar que existeixen múltiples beneficis a l'hora de tenir un pla estratègic de comunicació dins les empreses. Com ja hem vist, la comunicació estratègica és molt important i s'ha de gestionar correctament per tal d'aconseguir el compliment dels objectius proposats. D'aquesta manera, el fet de tenir a mà un pla estratègic de comunicació, facilita la gestió de tota aquesta comunicació i permet visualitzar totes les accions establertes en un temps determinat per tal de dur-les a terme estratègicament.

3.4.3. Les fases del pla estratègic de comunicació

En aquest apartat, ens endinsem en les fases de procés del PEC, per tal de definir quines són les diverses etapes a seguir i què s'ha de tenir en compte en cada una d'elles. L'objectiu és conèixer el procés d'elaboració del pla estratègic de comunicació i tots els conceptes que s'han de tenir en compte.

Abans de res, s'ha de saber que existeixen diverses estructures a seguir a l'hora de realitzar un pla estratègic de comunicació. Però aquestes fases dependran i s'adaptaran únicament a cada organització, institució o organisme per al qual es desenvolupa el pla.

Segons Andrade (2005), el pla estratègic de comunicació és un model general compost per la fase de diagnòstic, centrada a detectar les necessitats d'informació i en identificar els requeriments d'informació dels públics interns de l'organització. Seguidament, l'etapa d'estratègia de comunicació, destinada a definir els objectius, missatges claus i la logística de la comunicació i la fase de definició dels objectius que es volen complir amb les accions i activitats de la campanya. Així mateix, l'autor proposa una etapa final d'avaluació de

resultats per tal de prendre coneixement de les accions comunicatives, a partir de mètodes d'avaluació com ho són les enquestes, els qüestionaris, l'observació, els informes...

En aquest cas, seguirem l'estructura proposada per l'autor Scott (2011) que defensa que el pla estratègic de comunicació, inclou els aspectes següents; anàlisi i diagnòstic de la situació, els objectius de l'organització, l'estratègia i les tàctiques i accions per aconseguir els objectius, el segment del públic, el calendari, els instruments i el pressupost específic, així com una posterior avaluació que permetrà la mediació dels resultats del PEC.

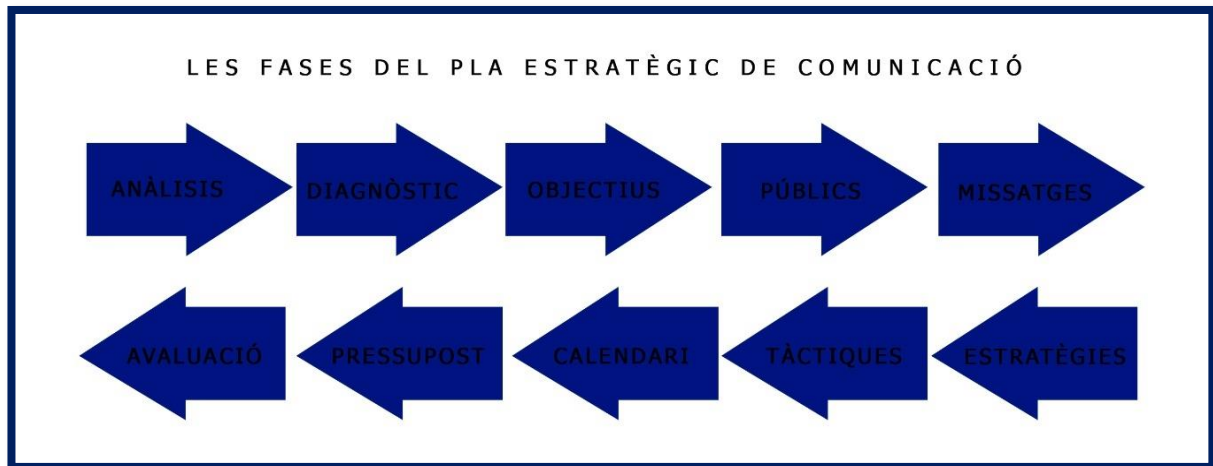


Figura 6. Les fases del pla estratègic de comunicació. Font: Andrade. Elaboració pròpia.

Fase 1. Anàlisi de la situació

Aquesta primera fase del PEC se centra en la investigació de l'organització i l'anàlisi del seu context, per tal de conèixer els aspectes importants que permetran desenvolupar les posteriors fases del pla estratègic de comunicació.

S'ha de conèixer l'activitat i la funció de l'organització, així com altres factors relacionats amb la història, la missió, la visió i els valors de la companyia. També és important conèixer la situació actual de comunicació de l'empresa per tal de delimitar on ens trobem i que s'ha fet, per tal de proposar les posteriors accions i estratègies a tenir en compte segons els objectius determinats.

Fase 2. Diagnòstic de la situació

Un cop tenim la primera fase d'investigació i anàlisi de la situació, en aquesta segona fase ens centrem a realitzar un diagnòstic de la situació actual de la comunicació.

En aquest cas, s'utilitzen diverses tècniques per tal d'englobar la informació extreta en la primera fase i la que ens permet delimitar diversos factors importants de l'organització. Consisteix en la realització d'una auditoria de comunicació, que permet conèixer la situació

actual de la organització respecta la seva comunicació interna, amb l'objectiu de recopilar informació important per la posterior proposta de les accions estratègiques.

Per tant, el diagnòstic de la situació se centra exhaustivament amb la comunicació interna, per tal de distingir-se les amenaces, les fortaleses, les oportunitats i les debilitats que afecten l'empresa. D'aquesta manera, és el moment de realitzar una DAFO per tal de conèixer aquests quatre factors esmentats que afecten directament o indirectament a l'empresa.

Fase 3. Determinació dels objectius de comunicació

En aquesta tercera etapa ens centrem a determinar els diversos objectius de comunicació que l'empresa vol complir en un temps determinat. Per tant, és important definir bé aquests objectius, ja que seran els referents a utilitzar a l'hora de definir les diverses estratègies de comunicació.

Per tal de definir correctament aquests objectius que formen el PEC, Smith (2003) proposa una sèrie de regles a tenir en compte a l'hora de definir-los:

- Els objectius han d'anar amb total concordança amb la visió i la missió de l'organització, ja que parteixen de la filosofia de l'empresa i han de tenir relació amb aquesta.
- Els objectius estan enfocats en un públic determinat. Per tant, s'han de formular tenint en compte els diversos públics amb qui es vol comunicar l'empresa, per tal de cobrir les necessitats i els interessos d'aquests dins de la comunicació interna de l'organització.
- Han d'estar basats en la investigació prèviament realitzada, per tal d'adaptar-se a les mancances o necessitats de millora que té l'empresa en l'àmbit comunicatiu partint de la situació actual i la DAFO realitzada.
- Els objectius han de ser explícits, mesurables, singulars i focalitzats en un temps determinat.

Fase 4. Els públics objectius

L'objectiu principal d'aquesta fase, consisteix en la segmentació d'aquests públics objectius per tal d'establir diverses estratègies i accions segons les necessitats de comunicació, així com l'adaptació de noves millores de comunicació. Juntament amb la importància de conèixer el comportament d'aquests diversos públics respecte a la comunicació amb l'empresa, per poder establir els canals i suports de comunicació més adaptats a les seves necessitats.

És necessari establir una segmentació exhausta d'aquest públic objectiu que forma part de la comunicació interna de l'empresa, distingir-lo correctament i adreçar-nos a ells estratègicament i dependent dels objectius establerts.

Fase 5. Elaboració dels missatges

En aquesta cinquena fase, l'objectiu se centra en la redacció dels diversos missatges que es volen comunicar, determinant la seva durada en el pla estratègic de comunicació i tenint en compte a l'audiència destinatària.

Aquests missatges han d'estar adaptats exclusivament al públic al qui va dirigit, per tal d'aconseguir un impacte més gran en aquests i complir els objectius definits. En aquest cas, el pla de comunicació estratègica se centra en la comunicació interna i per tant, els missatges aniran adaptats als diversos públics interns i mitjançant els diversos suports i canals establerts des de l'organització.

L'elaboració d'aquests missatges claus contempen una sèrie de característiques a tenir en compte, com ho són la claredat, la direcció, l'estil i el to de comunicació segons el públic a qui es dirigeix, el suport i mitja on es difondrà...

Fase 6. Elecció de les estratègies

Com ja s'ha vist anteriorment, l'estratègia és un pla d'acció a llarg termini i contempla el disseny i la forma en què s'han de complir els objectius. Per tant, aquesta té una intencionalitat i finalitat que permetrà desenvolupar les diverses accions per aconseguir l'estratègia.

S'ha de tenir en compte la sintonia que ha de tenir l'estratègia amb la missió i valors de l'entitat, per tal de centrar-se en els eixos principals i transmetre una comunicació adaptada exclusivament a l'organització. També, s'ha de procurar utilitzar un llenguatge i un to apropiat segons el públic amb qui es dirigeix el missatge. Tenint en compte la importància dels públics interns per tal d'adaptar una estratègia de comunicació interna que s'adapti a l'audiència triada i al mateix temps, seleccionar els canals que s'utilitzaran per comunicar.

Fase 7. Definició de les tàctiques i plans d'acció

Les tàctiques s'entenen com les accions de comunicació que permetran a l'organització difondre el pla de comunicació i per tant, establir el missatge elaborat en el públic destinat, dins d'un temps determinat.

Per tant l'objectiu d'aquesta fase, consisteix a determinar els diversos suports i mitjans necessaris per transmetre els missatges i dur a terme les diverses accions plantejades. Tenint en compte els diversos plans d'acció centrats en plataformes de màrqueting, accions de publicitats, relacions públiques, plataformes digitals i xarxes socials... La definició i la selecció dels diversos plans dependrà directament de l'objectiu, del públic destinat i de l'estratègia marcada, juntament amb el pressupost.

Fase 8. Calendari

En aquesta etapa, tal com diu el nom, es realitzarà un calendari per tal de planificar en un temps determinat cada una de les accions establertes. És molt important complir amb la programació del calendari, per tal d'efectuar una òptima comunicació estratègica.

El cronograma o calendari serveix a les empreses per visualitzar les diferents accions i tàctiques que s'han de posar en marxa durant el temps determinat. Per tant, és una eina visual i esquemàtica que recull les accions proposades en un ordre cronològic. La durada del calendari dependrà de les diverses estratègies i objectius a complir en el temps determinat.

Fase 9. Pressupost

La penúltima fase del pla estratègic de comunicació, contempla les despeses econòmiques de les diverses tàctiques i accions de comunicació. Per tant, s'ha de conèixer el pressupost disponible de l'organització destinat en la comunicació interna, per tal d'adaptar les tàctiques dins d'un pressupost prèviament pactat.

No totes les organitzacions disposen d'una gran quantitat de pressupost per fer front a les comunicacions internes, la qual cosa s'ha de tenir en compte a l'hora d'establir el pla de comunicació estratègic, per tal d'adaptar-lo a les despeses econòmiques de l'empresa. També cal saber, que actualment existeixen moltes plataformes i eines digitals gratuïtes que permeten establir diverses accions i tàctiques segons els pressupostos disponibles.

Fase 10. Avaluació i seguiment del PEC

Un cop realitzat el pla estratègic de comunicació la feina no s'acaba aquí, ja que en aquesta última fase es realitza una avaluació en diversos temps determinats per tal d'observar els resultats obtinguts i detectar possibles millores del pla i de les accions proposades.

Per tant, en aquesta etapa d'avaluació i control, es mesurarà l'efecte de les diverses activitats programades a partir d'uns indicadors de control periòdic (setmanal, mensual,

trimestral, anual...) per tal d'identificar els possibles problemes que sorgeixin de les diverses accions de comunicació.

Finalment, hi ha una etapa final d'avaluació final, per tal d'analitzar els resultats finals de la comunicació i fer-ne una valoració global del PEC. La finalitat d'aquesta última avaluació consisteix en la comprovació del compliment dels objectius generals proposats inicialment.

3.5. Antecedents i autors de la comunicació interna universitària

Al llarg de la història, s'han realitzat diversos estudis sobre la comunicació universitària destinada als diversos públics que formen part d'aquesta. En aquest últim apartat del marc teòric, profunditzem alguns aspectes importants a tenir en compte en aquesta comunicació interna que es dona a les universitats.

D'aquesta manera i a partir de diversos autors i d'estudis realitzats, analitzarem els diversos factors que influeixen en aquestes comunicacions de l'àmbit intern de les universitats. Un repàs per diferents conceptes i factors a tenir en compte, que ens permetran orientar la investigació d'una manera més concreta i determinada.

Trobem un estudi realitzat per Bustamante (2007) anomenat "La comunicació interna en una organització escolar i les seves implicacions en el procés de la gestió educativa" i del qual se'n destaca la necessitat de donar més èmfasi a la comunicació interna en les organitzacions educatives. Destacant la importància d'influència que tenen la cultura, el clima organitzacional i el nivell de compromís amb els objectius de la institució.

Pompper (2006), se centra en la importància de la qualitat de les relacions entre la universitat i el seu públic, afirmant que la qualitat d'aquestes relacions determina l'èxit o el fracàs de la institució. I en aquesta relació, és important aconseguir que els estudiants se sentin part important de la universitat, per tal d'evitar problemes derivats d'aquesta relació, com ho poden ser la taxa d'abandonament de les carreres universitàries.

Tal com apunta Sánchez Valle (2005), el repte de la comunicació interna en les institucions universitàries és aconseguir incentivar el desig dels estudiants de participar en les decisions que els afecten. És per aquesta raó que, és necessari que existeixi una motivació per conèixer els mecanismes de participació i el desig que els públics estiguin totalment informats sobre els successos que passen a l'organització. Cal tenir en compte l'habilitació de canals òptims que permetin crear un clima de confiança i que afavoreixin l'interès per formar part en la presa de decisions.

Herranz, Tapia i Lázaro (2009) destaquen la pàgina web de les universitats com l'eina clau per a la comunicació interna, tot i que aquesta també comparteix importància amb els cartells, el taló d'anuncis o la pantalla de televisió. Una importància significativa entre els estudiants, que se senten més vinculats a les noves tecnologies, juntament amb els mitjans més tradicionals. No s'ha de deixar de banda la influència d'aquests mitjans més tradicionals,

els quals també interfereixen de manera directa, en les comunicacions internes de les organitzacions.

A més, Tapia (2009) afegeix que, dins la pàgina web s'ha de distingir una categoria pública, d'accés per a tots els públics i els no públics, així com un accés privat amb usuari per a tots els col·lectius membres de la universitat, el qual conté informació de tipus particular i privat, com pot ser la matrícula, les qualificacions, l'expedient, els cursos,...

Aquest nou paradigma de comunicació és proposat per Fernández Beltran (2012), que destaca a Facebook, Twitter, Tuenti o Youtube com a plataformes del nou escenari de la comunicació a internet. Les universitats espanyoles no han tardat a descobrir aquesta realitat, i avui en dia, la seva presència en les xarxes socials és quasi absoluta. Una adopció que reflecteix el potencial d'aquest nou mitjà com a instrument de comunicació interna, sobretot amb el col·lectiu d'estudiants i com a via per construir la reputació de la institució.

Fent referència a la importància de la utilització de les xarxes socials com a canals de comunicació interna de caràcter informal, destaquem el consultor Octavio Tirado (2011), on en el seu article "¿Cómo deberían usar las Universidades las Redes Sociales?", defineix una sèrie de factors i d'oportunitats que ofereixen aquests mitjans socials senyalant el seu potencial en:

- Generar un posicionament i una imatge institucional: tenint en compte el contingut i les opinions de la comunitat universitària, que fixaran una il·lustració i una imatge corporativa de la institució, juntament amb els seus valors i filosofia.
- Atreure més alumnes: les xarxes socials permeten la segmentació d'una gran part del públic objectiu de les universitats, com ho són els estudiants. Per tant, les xarxes socials permetran a les institucions captar més alumnes.
- Comunicació amb la comunitat d'estudiants: els estudiants estan presents a les xarxes socials entrant de forma constant i quotidiana. Això és un punt fort per les universitats per tal d'establir missatges i comunicats als alumnes amb immediatesa de transmissió i captació.
- Connexió amb exalumnes: tot i que els exalumnes ja no tenen una relació directa amb la seva universitat, les xarxes socials permeten tenir-los al dia i guanyar presència en aquest públic, per tal d'interactuar i compartir informació, aportant experiències pròpies de la seva època d'estudi.

Tal com podem observar, els autors determinen les noves xarxes socials i plataformes com uns mitjans potents i actius, que permeten establir una comunicació directa i amb feedback amb els diversos públics interns de la universitat. Però tot i aquest paradigma digital, tal com defensa Palencia-Lefler (2008), el contacte en els passadissos i al menjador és considerat com un canal de comunicació habitual per als tres col·lectius principals de la universitat (estudiants, PAS i PDI), tot convivint amb els altres mitjans formals.

4. METODOLOGIA I DISSENY DEL MODEL D'ANÀLISI

Amb l'objectiu de consolidar l'èxit en el procés d'investigació i en la recopilació d'informació, és necessari definir una metodologia estrictament estructurada i orientada a l'objecte d'estudi de la present investigació.

En aquest cas i com ja s'ha dit anteriorment, l'objecte d'estudi se centra principalment en l'actual comunicació interna de la Facultat d'Infermeria, per tal de proposar millores i estratègies dins d'un pla estratègic de comunicació. Prèviament s'han definit diverses àrees d'investigació, que contemplen aquesta comunicació interna i que permeten una coordinació dels instruments utilitzats i la posterior organització de l'anàlisi dels resultats.

El present estudi presenta una metodologia de tipus qualitativa, descriptiva, pràctica i analítica, amb la posterior proposta d'accions orientades en els resultats obtinguts. L'estudi té com a objectiu principal estudiar la comunicació interna a partir d'agents i factors claus que influeixen directament o indirectament en aquesta, de tipus tangible i intangible.

D'aquesta manera, l'objectiu del model d'anàlisi consisteix a analitzar els diversos resultats i opinions obtingudes sobre aquests elements de la comunicació interna, a partir dels diversos públics interns i els diversos instruments d'investigació. És per aquesta raó, que es proposa una anàlisi qualitativa per tal d'aconseguir resultats òptims i potents, sobre les percepcions i els diferents punts de vista dels subjectes, que permetran la posterior fase de propostes.

La primera part de l'estudi s'orienta amb una metodologia adaptada a les necessitats d'investigació, mitjançant una auditoria prèvia de comunicació, per tal de recopilar informació, analitzar, avaluar i presentar els resultats, les millores i les recomanacions amb concordança a l'organització protagonista. Seguidament d'una segona part d'investigació qualitativa, per tal d'aprofundir en l'aproximació del pla estratègic de comunicació interna i sobre els aspectes més intangibles d'aquesta comunicació.

A continuació ens centrem amb la metodologia utilitzada que permetrà obtenir els objectius esperats, d'una manera estructurada i concisa per tal de diferenciar les diverses fases de la investigació i dels diversos instruments utilitzats en aquesta.

4.1. Les fases d'aproximació teòrica i d'investigació de la facultat

La primera fase de la investigació, s'ha centrat únicament a realitzar una aproximació teòrica dels diversos aspectes i conceptes que formen part de la comunicació interna, a partir d'una anàlisi bibliogràfica. D'aquesta manera, el marc teòric ens ha permès definir i consolidar aquest tipus de comunicació per tal de poder anar desenvolupant el procés d'investigació i adequar-lo en els diversos conceptes esmentats. Per tant, destaquem que dins d'aquesta primera fase teòrica, gràcies a la informació obtinguda, s'ha realitzat una visió sobre els

diversos conceptes principals, així com la revisió d'estudis semblant sobre l'àmbit de comunicació interna a les universitats, la qual ha permès definir una revisió de les aportacions i conclusions més recents dins del camp d'estudi.

Un cop realitzat el marc teòric i partint de la seva base, el següent pas és l'anàlisi i la revisió exhausta de les característiques pròpies de la Facultat d'Infermeria. Una segona fase necessària, per a conèixer en profunditat a l'organització protagonista i les seves característiques principals; així com la seva filosofia, els seus valors, els seus públics, l'organigrama, la història, els canals de comunicació... Per tal d'implantar un pla estratègic de comunicació, aquesta fase d'investigació és un factor molt important a tenir en compte, ja que d'ella dependrà la sintonia i l'enfocament de les estratègies proposades.

D'aquesta manera, la segona fase se centra a conèixer a la Facultat d'Infermeria, partint de la seva esquemàtica història, de la seva filosofia corporativa, dels valors, la missió i la visió... I al mateix temps, d'analitzar els diversos canals i plataformes dels quals disposa la facultat per tal de comunicar-se internament amb els seus públics. Aquesta segona part, també serà definida gràcies a la participació comunicativa i a l'observació directa dels aspectes dins la facultat, que permetran obtenir dades i conclusions reals.

Un cop realitzades les dues primeres fases de recopilació d'informació teòrica i bibliogràfica, així com la informació corresponent a l'organització, ens centrem en la part més pràctica de l'estudi; centrat en l'obtenció de la recopilació d'una informació més qualitativa i que ens aproxima a les àrees d'investigació de l'estudi, les quals ens permetran aportar les noves millores a l'aproximació del pla estratègic de comunicació.

4.2. Els instruments de l'anàlisi qualitativa

En aquest apartat ens centrem en la part més pràctica de la metodologia del treball, per tal de conèixer, mitjançant una anàlisi qualitativa, els diversos aspectes i factors intangibles que no s'aprecien en les primeres fases. Aquesta metodologia de tipus qualitativa ens permetrà conèixer l'objecte d'estudi, la comunicació interna, així com l'obtenció de la informació referent a les àrees d'investigació proposades.

Per tal de dur a terme aquesta fase, s'han utilitzat diversos instruments de recopilació d'informació, com ho són l'entrevista, les dinàmiques participatives, l'observació, la participació i el contacte directe. A continuació, els exposem un per un, per tal d'exposar quines àrees d'investigació contempen, els seus objectius i la seva finalitat en l'obtenció dels resultats.

4.2.1. Entrevistes en profunditat

Un dels instruments principals de la investigació present són les diverses entrevistes en profunditat realitzades. Les quals ens permeten obtenir unes anàlisis qualitatives que ens

donen a conèixer la realitat social de la facultat. D'aquesta manera, les entrevistes faciliten la recopilació d'informació dels diversos factors intangibles, com ho són les mateixes interpretacions i percepcions del subjecte estudiat.

En aquest cas, la justificació d'aquest instrument metodològic, se centra a oferir un punt de vista més profund i crític sobre la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria. Oferint informació sobre factors i aspectes de totes les àrees d'investigació establertes, que ens permetran ampliar el coneixement de la mateixa experiència amb la comunicació que mantenen els diversos públics amb la facultat.

És per això, que l'entrevista en profunditat contempla diversos subjectes d'estudi, considerats públics interns de l'empresa, per tal de corroborar diversos punts de vista que donin a conèixer opinions i percepcions, tenint en compte el nivell jeràrquic de la facultat i la seva relació comunicativa entre els públics.

En el present estudi s'han realitzat diverses entrevistes, diferenciant els diversos públics interns de la facultat, i amb la finalitat d'extreure informacions i factors d'interès. D'aquesta manera, destaquem les entrevistes realitzades en els següents subjectes:

- Dues entrevistes als estudiants d'infermeria: alumne/a de 1r/2n i alumne/a de 3r/4t
- Una entrevista al Personal d'Administració i Serveis de la facultat
- Una entrevista al Personal Docent i Investigador de la facultat

També, cal destacar, la mostra en comú de capacitat crítica i resolutiva dels anteriors subjectes, la qual cosa ha permès recopilar factors intangibles i informacions a partir de l'experiència pròpia en la facultat. Unes entrevistes que permeten conèixer les opinions a partir de les vivències i experiències dels públics interns, per tal de poder conèixer la situació en profunditat i finalment proposar les millores i propostes necessàries adaptades a la facultat i als diversos públics interns.

Pel que fa al model d'entrevista, s'ha realitzat un model no estructurat, amb preguntes generals per a tots els subjectes, però el qual consta de petites modificacions i la implantació d'altres qüestions segons el subjecte a entrevistar. Les preguntes són obertes i contemplen les diverses àrees d'investigació, és per això, que segons els públics, s'han afegit més preguntes en algunes d'aquestes àrees segons l'interès d'informació i de relació. L'entrevista està enfocada de manera informal, en un lloc tranquil i de confiança, que permeti la total llibertat d'expressió, de manera fluida i oberta per part del subjecte. I que al mateix temps, permeti a l'entrevistadora l'obtenció d'informació a partir de l'observació i el contacte directe amb l'entrevistat.

A més, s'ha tingut l'oportunitat de realitzar una cinquena entrevista a una figura important que té relació directa amb la comunicació de la Universitat de Girona; el vicerector de Comunicació i Relacions Internacionals, el Dr. José Antonio Donaire. Amb l'objectiu de conèixer quina és la situació actual de la comunicació a escala universitària i saber les competències que disposen les diverses facultats dins la gestió de les seves comunicacions.

4.2.2 Dinàmiques participatives

Una altra de les tècniques utilitzades, fa referència a les dinàmiques participatives realitzades amb la participació dels estudiants dels diferents cursos del Grau d'Infermeria, juntament amb la Degana i la Coordinadora d'Estudis de la Facultat d'Infermeria.

Aquesta reunió de debat, va ser organitzada i dirigida per l'expert Manel Muntada, especialista amb el canvi cultural i organitzacional que orienta la nova filosofia de la Facultat d'Infermeria, per tal de conèixer opinions i percepcions del públic estudiant sobre diversos aspectes de la institució que afecten en el canvi organitzacional. Amb la sort de formar-hi part i poder extreure'n informació i documentació important per al present treball, sobre les diverses percepcions dels estudiants i en relació a les àrees d'investigació. A més, d'involucrar-se d'una manera activa i participativa, per tal de donar les respectives opinions i percepcions des del punt de vista més comunicatiu i social.

D'aquesta manera, s'utilitza la reunió realitzada el dia 4 de desembre del 2017 com a instrument secundari de la investigació. I del qual s'aporten molts aspectes qualitius sobre percepcions, sentiments, opinions i crítiques de l'organització.

A més, s'ha tingut el plaer d'assistir a una altra reunió de dinàmica participativa amb el Deganat de la Facultat d'Infermeria, per tal de fer una pluja d'idees amb l'objectiu de reformar una sala de reunions en honor a Carles Capdevila. Es va poder extreure informació pertinent en aquest públic intern, el qual va participar de manera molt activa i oberta. L'observació d'aquesta dinàmica ha permès extreure les percepcions i els diferents punts de vista en relació al Deganat i el Personal Docent i Investigador.

4.2.3. Observació

L'observació, és la tercera tècnica d'investigació, que permet observar el registre visual de les situacions reals viscudes amb l'organització. Gràcies al projecte de les pràctiques curriculars, s'ha tingut l'opció d'observar a consciència els diversos aspectes i factors intangibles que influeixen en l'objecte d'estudi.

D'aquesta manera, l'observació es considera un instrument d'anàlisi qualitativa i quantitativa, ja que s'observen característiques i conductes dels individus, així com els diversos factors externs d'activitats i agents ambientals que influeixen. A més, de l'observació entre les diverses relacions dels públics interns, juntament amb la seva motivació i participació dins de l'entorn de la facultat.

4.2.4. Participació i contacte directe

Juntament amb la tècnica d'observació, s'ofereix un quart instrument d'investigació qualitativa, que se centra en la participació i el contacte directe amb la Facultat d'Infermeria. Com ja s'ha dit, l'estada de pràctiques a l'organització, ha facilitat la participació dins l'àrea

de la comunicació, treballant directament i col·laborant activament amb les diverses tasques i activitats organitzades. És per això, que la participació i el contacte directe és considerat com una eina d'obtenció d'informació, que permet establir una anàlisi qualitativa sobre l'objecte d'estudi. Aquest instrument ens aporta proximitat i coneixement de la comunicació interna a partir de la mateixa experiència viscuda en relació amb l'organització.

4.3. L'exposició dels resultats

Per tal d'exposar la recollida de la informació extreta amb els diversos instruments utilitzats, s'utilitzen diversos apartats d'anàlisi de resultats al llarg del treball.

En primer lloc, aquests instruments faciliten l'ampliació de les dades de l'anàlisi de la comunicació interna actual, en la qual es defineixen les diverses polítiques de comunicació interna i planificació de la facultat, els seus públics i els canals utilitzats en aquesta comunicació actual. A més, s'han utilitzat les diverses xarxes socials com a fonts principals per definir i analitzar els comptes dels quals disposa la Facultat d'Infermeria. En aquest cas, les fonts principals en l'obtenció d'informació, se centren en Facebook, Twitter i la pàgina web de la Universitat de Girona i la respectiva facultat. Aquestes fonts es poden incloure en l'apartat d'observació i el contacte directe que s'ha dut a terme, investigant els diversos canals i complementant la informació del diagnòstic amb els altres instruments utilitzats al llarg de l'estudi. En aquest primer apartat d'anàlisi, es proposa la tècnica DAFO per tal de recopilar els resultats obtinguts. Uns resultats que permetran una definició del diagnòstic actual de la comunicació interna que es dona a la Facultat d'Infermeria, diferenciant les seves amenaces, oportunitats, debilitats i fortaleses. Parlarem en profunditat d'aquest concepte de model d'anàlisi en el moment de posar-lo en pràctica.

Seguidament del primer apartat de l'anàlisi de la comunicació interna, s'afegeix un apartat especial on s'exposa l'enfocament de la nova comunicació a la Universitat de Girona. En aquest apartat, es recopila tota la informació extreta directament de l'entrevista amb el vicerector de Comunicació i Relacions Internacionals, per tal de posar en concordança les següents fases adaptades a la facultat protagonista.

A continuació trobem l'apartat principal de l'anàlisi de les àrees d'investigació, on s'exposen els diversos resultats i conceptes rellevants obtinguts a partir de tots els instruments d'estudi. D'aquesta manera, és un apartat on es diferencien les àrees destacant els factors més principals que han aportat els subjectes entrevistats, juntament amb les dinàmiques de grup, l'observació i el contacte i participació directa. Finalment, es desenvolupen els apartats d'objectius i estratègia del pla estratègic de comunicació adaptats a la Facultat d'Infermeria i a tots els resultats obtinguts. Per tal d'exposar les millores i les accions orientades a cobrir les necessitats i oportunitats descobertes al llarg de l'estudi. Un últim apartat estratègic i creatiu que permet posar en pràctica les últimes fases del PEC.

5. LA FACULTAT D'INFERMERIA

La Facultat d'Infermeria compta amb una àmplia experiència en la formació infermera dins de la Universitat de Girona. Actualment, imparteix els estudis de Grau en Infermeria i el Màster en Promoció de la Salut, titulacions que permeten la inserció en l'àmbit laboral, la progressió en la recerca i el doctorat respectivament.

La formació que ofereix la Facultat garanteix les competències de la professió infermera, fonamentades en coneixements, habilitats i valors centrats en la persona i en la comunitat. Aquesta formació es duu a terme a través de metodologies docents participatives, la utilització de les noves tecnologies de la informació i la comunicació i el treball cooperatiu.

La Facultat d'infermeria és un referent en els àmbits acadèmics i professionals, territorials i internacionals, amb un ferm compromís i lideratge en la formació infermera i en la investigació en les ciències relacionades amb l'atenció a les persones.

Té com a finalitat desenvolupar les tres funcions fonamentals de l'ensenyament d'Infermeria:

- **Docència:** té com a objectiu la formació dels estudiants de grau, màster i doctorat, tant en els aspectes teòrics com pràctics, adaptant els ensenyaments per tal que aquests responguin a les necessitats socioeconòmiques i sanitàries del país i garantint la seva formació en el compliment de les tasques específiques dins dels diferents àmbits sanitaris.
- **Recerca:** promoure la investigació en l'àmbit de les Ciències de la Salut i concretament en les cures infermeres, fomentant el desenvolupament científic-tècnic i humà dels seus professionals.
- **Transferència de coneixement:** amb la finalitat de realitzar projectes i col·laboracions amb la comunitat, les institucions sanitàries, educatives o d'altres associacions.

5.1. Història

Per tal de conèixer una mica més la Facultat d'Infermeria, cal que ens situem anys enrere per així contemplar la seva història i la seva evolució en l'actual facultat. D'aquesta manera, proposem el següent esquema gràfic que contempla les dates amb més rellevància i importància per a l'organització.

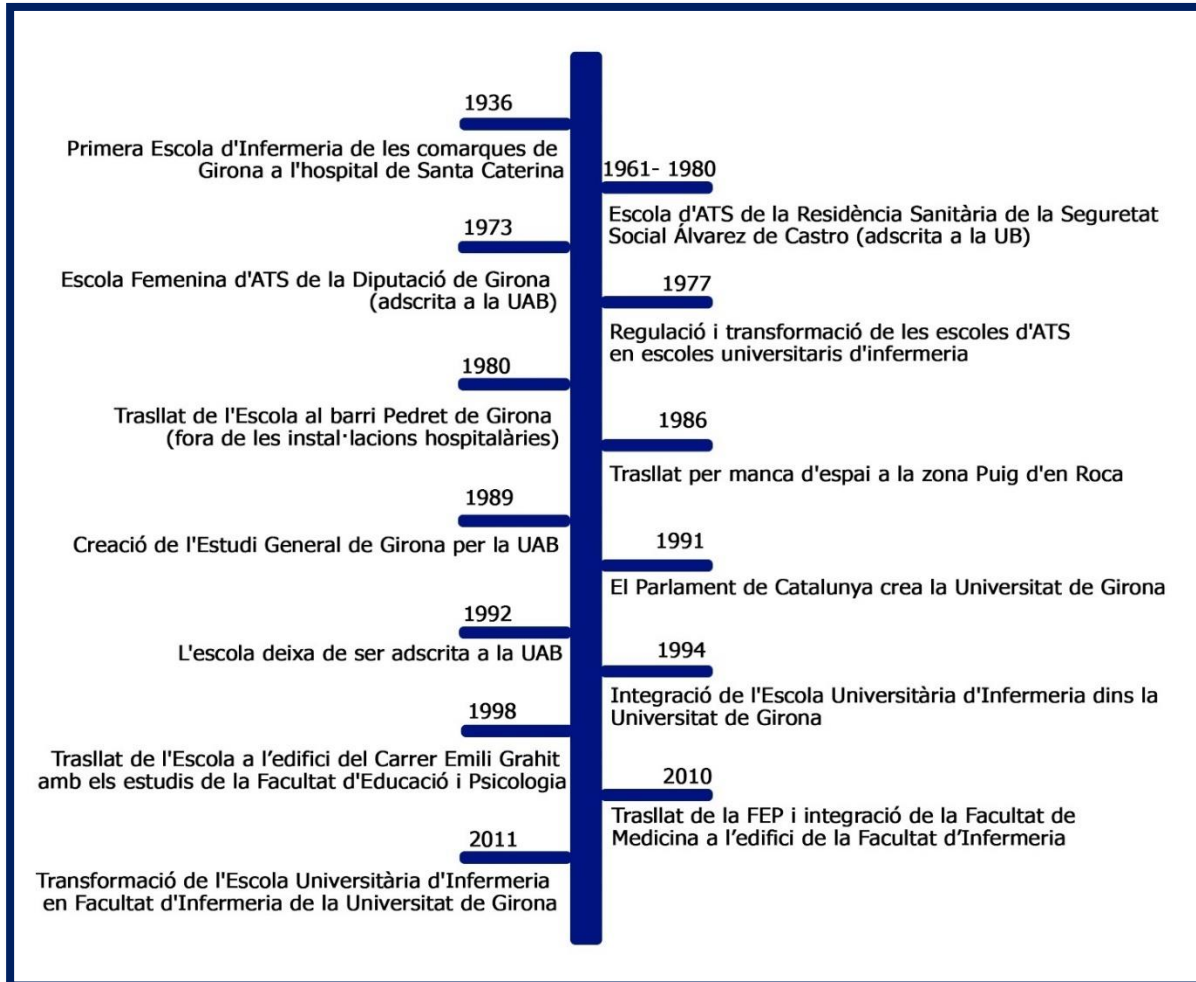


Figura 7. La història de la Facultat d'Infermeria. Font: Universitat de Girona. Elaboració pròpia.

5.2. Filosofia corporativa

La Facultat d'Infermeria de la Universitat de Girona vol impulsar un procés de canvi per reorientar la tendència històrica, en els professionals de la infermeria des de maig de 2017. El nou projecte de canvi està en mans de Manel Muntada, expert en la gestió del coneixement, desenvolupament i canvi organitzatiu, juntament amb la junta de deganat de la facultat per tal d'establir el nou model. L'objectiu del qual és instaurar un nou model acadèmic i social basat en la salut i centrat en les persones, diferenciant la visió general sobre els models d'infermeria tradicionals.

És un factor important a tenir en compte, ja que la filosofia es veu afectada per un canvi estructural i de missió i que per tant, afecta totes les parts que formen a l'organització, entre elles a la comunicació estratègica interna.

Els diversos públics interns han de conèixer aquest nou model de la facultat i en aquest cas, afectarà les diverses accions i tàctiques proposades al final d'aquesta investigació.

Aquest nou model se centra en l'atenció centrada en la persona amb tres eixos fonamentals: la visió salutogènesis, la promoció de la salut i l'apoderament de les persones.

El nou model filosòfic contempla els següents objectius principals:

- Impulsar un procés de canvi: d'una formació molt basada en el model biomèdic i que posa el seu focus en la malaltia centrat en les persones.
- Transmetre la importància d'aportar a la nostra societat titulades i titulats d'infermeria altament qualificats que situïn a la persona, conscient de la seva responsabilitat en la salut i benestar propi i dels que l'envolten, com a centre de la seva atenció.

Com ja s'ha dit, és un nou model que replanteja l'enfocament actual de la Facultat d'infermeria i que contempla els següents factors:

- Que sigui alguna cosa més enllà d'aportar coneixements.
- Que vagi més enllà de fer una simple sensibilització.
- Necessitat de fer una immersió en el nou paradigma.
- Provocar la vivència per integrar el nou paradigma en l'àmbit dels "principis" que guien l'actuació professional.
- S'ha de dur a terme un veritable "canvi de cultura".

Per tant, podem dir que aquest nou model se centra en una filosofia i un canvi de cultura centrat en:

- La implicació de tots els agents interns i externs de la facultat, juntament amb l'entorn que l'envolta.
- Totes aquelles persones que des de l'organització tenen relació amb els estudiants han de transportar el mateix missatge, transmetre els mateixos valors i principis des del seu àmbit de relació.
- Amb nous principis que s'han d'incorporar en tots els àmbits i escenaris de l'organització.
- Les persones creen les cultures i les cultures creen les persones. El projecte té aquest propòsit: contribuir a aquest canvi de cultura perquè, amb el temps, aquesta nova cultura sigui la base sobre la qual creixin les i els nostres professionals del sector.

5.3. Missió i visió

La Facultat d'Infermeria defineix la seva missió en: aportar a la nostra societat titulades i titulats d'infermeria altament qualificats que situïn a la persona, conscient de la seva responsabilitat en la salut i benestar propi i dels que l'envolten, com a centre de la seva atenció.

Si fem referència a la missió general de l'organització, s'ha de tenir en compte a la Universitat de Girona la qual defineix en "la creació i transferència del coneixement, la docència i l'aprenentatge, amb la voluntat de ser, des de l'arrelament en el territori, un referent en l'euroregió Pirineus Mediterrània i una institució ben posicionada a escala europea."

Per altra banda, si destaquem la visió de la Universitat de Girona, se centra en les següents orientacions: singularització, governabilitat, planificació, sostenibilitat, rendiment de comptes, professionalitat, internacionalització, emprenedoria, atenció a la diversitat i la igualtat d'oportunitats.

5.4. Valors corporatius

Els valors corporatius formen part de la identitat de la Facultat d'Infermeria i al mateix temps, s'han d'aplicar a totes les pràctiques de la institució. És per això, que és de vital importància conèixer quin són els valors que defineix la facultat en la seva nova filosofia, per tal de tenir-los en compte i aplicar-los en les propostes comunicatives estratègiques.

Si destaquem els valors de la Universitat de Girona com a organització general, trobem els següents: lideratge, responsabilitat social, cohesió, incardinació en el territori i qualitat. continuació s'engloben els diversos valors corporatius que defineix la mateixa Facultat d'Infermeria:

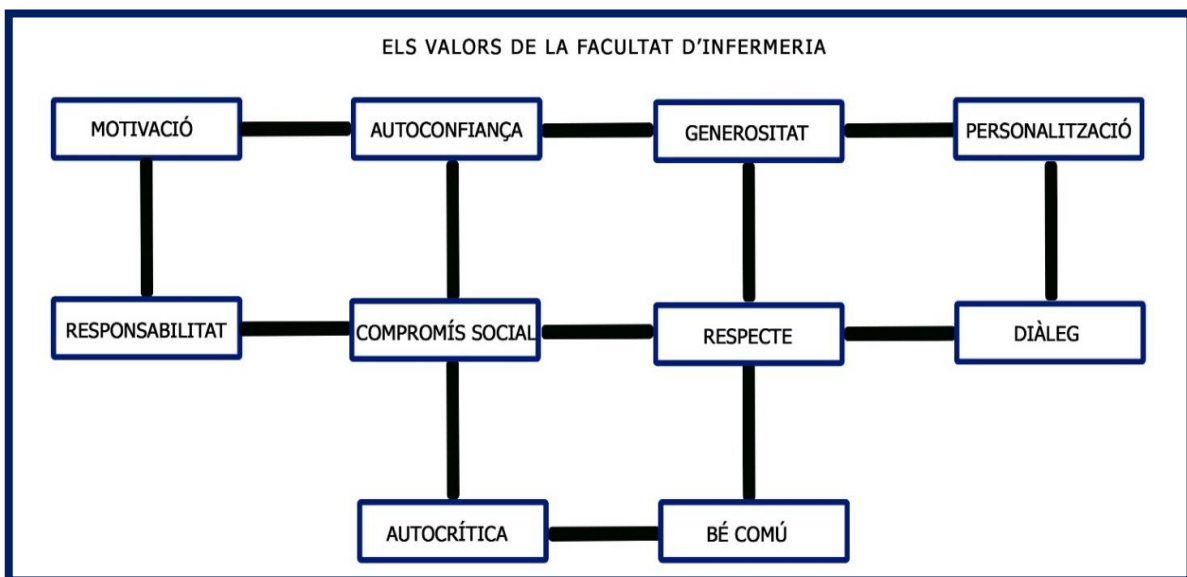


Figura 8. Els valors de la Facultat d'Infermeria. Font: Universitat de Girona. Elaboració pròpia.

5.5. Organigrama

A continuació recollim l'organigrama de la Facultat d'Infermeria per tal de contemplar els diversos nivells jeràrquics i departamentals que hi podem trobar en l'organització.

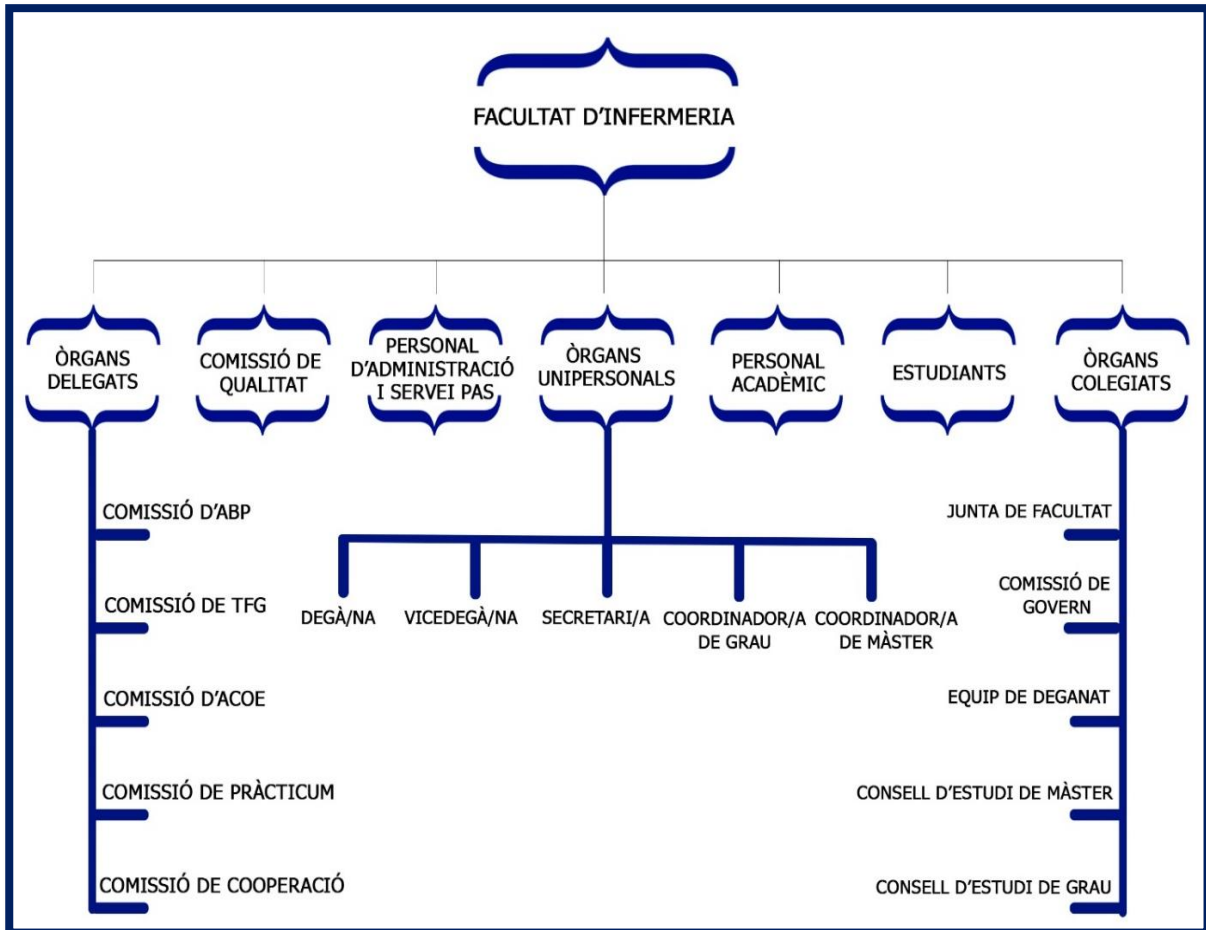


Figura 9. L'organigrama de la Facultat d'Infermeria. Font: Universitat de Girona. Elaboració pròpia.

Tal com podem observar en l'organigrama anterior, la Facultat d'Infermeria mostra uns nivells jeràrquics clarament definits i posicionats, que s'encarreguen de gestionar diverses àrees de la facultat amb la total coordinació entre elles. D'aquesta manera, s'aprecien els diversos públics interns que formen part de l'organització, com ho són els estudiants, els òrgans unipersonals, el personal acadèmic, els òrgans col·legiats, els òrgans delegats, la comissió de qualitat i el PAS.

En l'organigrama també es divideixen les diverses comissions i equips i juntes que formen part de la facultat, com ho són la comissió de cooperació, la comissió de pràcticum, la comissió de TF, la junta de facultat, la comissió de govern, l'equip de deganat...

6. ANÀLISI DE LA COMUNICACIÓ INTERNA ACTUAL

En aquest apartat ens centrem en la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria, per tal de conèixer quina és la seva situació actual, mitjançant una anàlisi de les seves polítiques de comunicació, diferenciant els seus públics interns, analitzant els seus canals i plataformes de comunicació interna i la seva cultura corporativa dins la comunicació interna.

Un cop analitzats i definits tots aquests aspectes, podrem definir l'anàlisi de l'actual situació de la comunicació i englobar les seves fortaleses, debilitats, amenaces i oportunitats, recollides una DAFO final de la comunicació interna de l'organització.

6.1. Polítiques de comunicació interna i planificació

La Facultat d'Infermeria no disposa d'una política definida respecte a la comunicació interna i la planificació estratègica d'aquesta. Per aquesta raó, es proposa la realització d'un PEC per tal de gestionar la política comunicativa interna d'una manera eficaç i estratègica. Oferint a la facultat un manual físic i digital que permeti la gestió ordenada i planificada de la comunicació.

Tot i que actualment no disposa d'un document de política de comunicació interna, sí que contempla en diversos documents independents, les activitats i comunicacions generals de la facultat. Com a document principal de gestió comunicativa, disposa d'unes taules esquemàtiques que diferencien els diversos públics interns i externs, així com els tipus, els canals i els aspectes bàsics de comunicació. Però aquests aspectes, no contemplen els objectius específics de comunicació i per tant, no generen una comunicació estratègica i adequada a les necessitats de la facultat.

A més, la facultat disposa de diversos canals i eines de comunicació, com poden ser la intranet, la newsletter, el taulell d'anuncis, les enquestes, entre d'altres que en parlem més endavant. Tot i això, aquests canals són utilitzats però no estan regulats de manera estratègica ni planificada. Per la qual cosa, dins del respectiu document de PEC s'haurien de delimitar els diversos objectius, públics, tàctiques, campanyes i impactes dels diversos canals, amb la possibilitat de millorar-los o implantar-ne algun de nou.

6.2. Públics interns

En aquest apartat, ens centrem exclusivament en els diversos públics interns que formen part de la Facultat d'Infermeria i que per tant, s'inclouen dins de la comunicació interna. S'ha de tenir en compte que a escala general, la Universitat de Girona com a institució, disposa d'una classificació més concreta dels diversos públics interns que la formen. Però en el present treball, els públics interns importants es troben en l'àmbit de la mateixa facultat.

A continuació, s'exposa la classificació d'aquests agents interns que influiran en la implantació del pla estratègic de comunicació i en les posteriors millores i accions proposades. Dins la Facultat d'Infermeria distingim els següents públics interns:

- Els estudiants
- El Personal d'Administració i Serveis (PAS)
- El Personal Docent i Investigador contractat (PDI contractat)
- El Personal Docent i Investigador associat (PDI associat)

D'aquesta manera, és important conèixer i distingir els públics anteriors, tenint en compte que cada un d'ells realitza la seva funció dins l'organització. I per tant, es troben nivells jeràrquics diferents i amb diferents necessitats de comunicació, les quals anirem desenvolupant al llarg del treball.

6.3. Responsables de comunicació

Actualment la Facultat d'Infermeria no disposa d'un responsable de comunicació que permeti una gestió estratègica de la comunicació interna i externa de la facultat. En aquest cas, les diverses gestions de comunicació són coordinades pel mateix Deganat, així com el Departament d'Infermeria i les Coordinadores d'Estudis del Grau d'Infermeria i del Màster en Promoció de la Salut.

Si fem referència al responsable de comunicació de les diverses xarxes socials que utilitza la institució, destaquem la Marta Vilanova, la Coordinadora d'Estudis del grau, com a encarregada de gestionar els comptes de Facebook i Twitter de la facultat.

6.4. Canals i plataformes de comunicació interna

Per tal de conèixer la situació actual de la comunicació interna dins de l'organització estudiada, és necessari conèixer quins són els canals i les plataformes actuals que s'utilitzen per a comunicar-se amb els seus públics.

Per una banda, disposen de diversos mitjans clàssics i de mitjans digitals que els permeten la gestió de la comunicació. Seguidament, presentem un per un els diversos canals i els analitzem estratègicament per conèixer en quina situació es troba la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria i elaborar una posterior DAFO. L'objectiu és analitzar aquests canals, utilitzats en la comunicació interna actual, per tal de conèixer el seu funcionament, així com els seus avantatges i els seus inconvenients, per la posterior proposta d'accions.

6.4.1. Pàgina web

La pàgina web principal de la Universitat de Girona és gestionada des del Departament de Comunicació i Relacions Externes i al mateix temps, engloba la informació i visibilitat de les diferents pàgines webs de cada facultat de l'organització. D'aquesta manera, en la mateixa pàgina web principal, trobem els diversos accessos segons la definició i orientació dels interessos del públic que hi accedeixen.

Tal com podem veure en la captura següent, trobem diversos nivells d'entrada a la pàgina com ho són els futurs estudiants, els estudiants, l'alumni (antics alumnes de la UdG), les empreses i els mitjans de comunicació.

I un final apartat, d'identificació que permet als públics interns com ho són els estudiants, el PAS i el PDI accedir a la seva informació personal, acadèmica i docent. Aquesta identificació permet als públics interns accedir a un espai d'Intranet anomenat "La Meva UdG", considerat un altre canal d'aquests públics interns i del qual parlarem en el següent apartat.

Com a mètode d'entrada a la pàgina central de la Universitat de Girona, també trobem els diversos apartats segons els interessos dels visitants: coneix la UdG, estudia, estructura, investiga, viu la UdG i internacional.

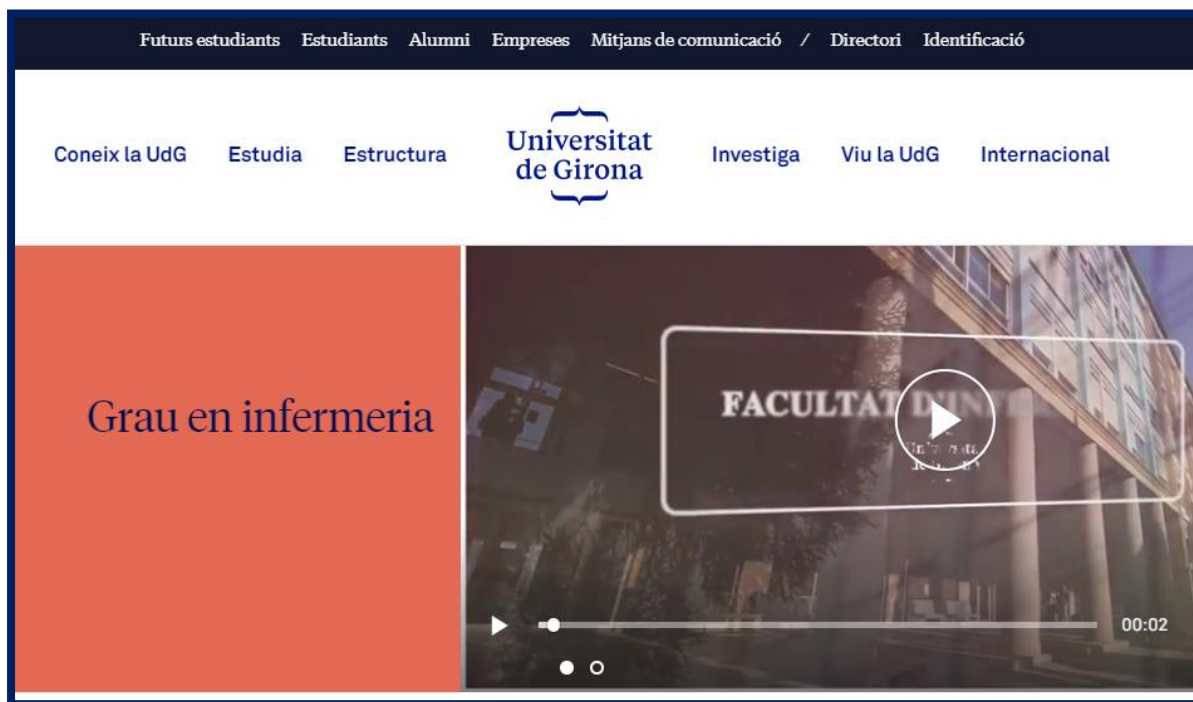


Figura 10. Captura principal de la pàgina web de la Facultat d'Infermeria. Font: Universitat de Girona.

Si observem la captura anterior, veiem que tot i compartir la informació de la pàgina principal de la UdG, estem dins de la pàgina principal de la Facultat d'Infermeria. Observem l'enllaç

a dos vídeos de YouTube, un sobre el Grau en Infermeria anomenat "Experiències a la Facultat d'Infermeria" i un altre sobre el Màster en Promoció de la Salut.

Durant aquest projecte d'investigació per a la Facultat d'Infermeria, s'han posat en marxa altres accions complementàries com ha estat el canvi de la pàgina web de la facultat a nivell general de la UdG. Al mateix temps, s'han realitzat i produït els vídeos anteriors, per tal d'adaptar-los en el nou model de filosofia de la facultat. D'aquesta manera, ofereixen un contingut audiovisual i en format digital que permet conèixer i vendre a la Facultat d'Infermeria.

Cal afegir, que en l'inici d'aquest projecte de Fi de Grau hi havia un vídeo corporatiu dels Estudis d'Infermeria on apareixia l'anterior Degana i ja havia quedat desfasat. D'aquesta manera, vaig interessar-me a proposar un nou vídeo corporatiu i van comentar-me que ja hi estaven treballant. Això demostra, la preocupació i necessitats d'adaptació que té la mateixa organització en observar els canvis en la comunicació i les necessitats comunicatives dels seus públics actuals.

En la captura següent, la qual segueix la captura anterior dins de la pàgina principal de la Facultat d'Infermeria, podem observar la informació que s'hi disposa, així com altres dades de contacte i de localització de l'organització. D'aquesta manera, faciliten els apartats segons els interessos dels lectors i d'una manera visual i esquemàtica. Creant un espai amb contingut d'interès i adaptat a un format audiovisual que permet fer més amena i eficaç la comunicació amb el públic visitant.



Figura 11. Segona captura de la pàgina web de la Facultat d'Infermeria. Font: Universitat de Girona.

6.4.2. Intranet

Com s'acaba de dir en l'apartat anterior, els diversos públics interns de cada facultat, disposen d'un usuari i una contrasenya per tal d'accedir en l'espai personal anomenat La Meva UdG. Un espai que compleix la funció d'Intranet i que facilita la comunicació interna amb els estudiants i el personal de la facultat.

Els estudiants disposen d'un accés amb el divers contingut docent, així com les qualificacions, l'expedient i totes les altres dades relacionades amb la universitat i els seus estudis. Per altra banda, el Personal Docent i Investigador també disposa d'un espai personal i la gestió de les dades pel que fa a la docència.

Tal com es veu en la captura següent, un cop identificats com a usuaris, tenen accés a diverses categories que et traslladen a altres categories per tal de facilitar la recerca de localització d'informació.



Figura 12. Captura dels apartats d'accés als públics a la pàgina web UdG.

Amb referència a la informació central que ens apareix respecte a la Facultat d'Infermeria, observem dues pestanyes rellevants: els documents i les notícies. La primera categoria engloba un total de 429 documents repartits entre les diverses carpetes. Una gran quantitat de documents referents als estudiants, a la facultat, al Grau, al Màster, a la mobilitat, entre altres aspectes en relació a l'organització. Parlem d'un gran nombre de documents que institucionalment han de ser-hi, com són les comissions, els actes, les normes, els informes, les enquestes... Però que al mateix temps compliquen i afecten negativament a la recerca d'informacions en els interessos dels públics interns.

Per altra banda, si observem la pestanya de notícies, hi trobem un espai actiu on es recullen les diverses notícies relacionades amb la Facultat d'Infermeria de la Universitat de Girona. Entre els temes principals de les notícies destaquem les conferències, els tallers, els premis guanyats i altres factors que tenen relació directa amb l'organització. Donant visibilitat a totes les tasques i activitats organitzades en la facultat per tal de donar-les a conèixer i recollir-les per a tota la comunitat universitària i externa.

6.4.3. Facebook

La facultat també disposa d'un compte a la xarxa social de Facebook des de maig del 2013. Actualment és una xarxa poc activa on es publica i comparteix contingut d'interès pels diversos públics de l'organització. En els seus principis era molt més activa, però aquesta gran plataforma amb el temps ha anat perdent la interactivitat dels usuaris. Tot i això, la Facultat d'Infermeria puntualment hi penja informació sobre actes, conferències o activitats d'interès, així com comunicació informativa, d'interès i comunicació de crisis.

Com ja s'ha dit, aquesta comunicació és gestionada per la Coordinadora dels Estudis d'Infermeria, la Marta Vilanova, la qual s'encarrega de les xarxes socials de Facebook i Twitter.

S'observa poc feedback i participació per part de l'alumnat de la comunitat, la majoria el formen els antics alumnes, els quals van coincidir amb l'època forta de la xarxa social. Aquest compte de Facebook té un total de 696 seguidors.

I encara que, actualment no s'estableixi una comunicació estratègica i gestionada en aquest canal, compleix certs objectius de visibilitat, notorietat i reputació a la marca tant universitària com de facultat. A continuació podem observar una captura de la pàgina principal de Facebook de la Facultat d'Infermeria.



Figura 13.. Captura principal del Facebook de la Facultat d'Infermeria. Font: Facebook.

Si observem la galeria de fotos del Facebook de la facultat, podem afirmar que la part visual també engloba els diversos tallers, conferències i activitats realitzades a la mateixa organització. La Facultat d'Infermeria disposa d'una galeria amb un total de 40 fotos amb una mitjana.



Figura 14.. Captura de la galeria d'imatges a Facebook de la F.I. Font: Facebook.

Amb l'anàlisi d'aquesta xarxa social, s'ha pogut observar que en un principi hi havia un feedback de "m'agrada" i interacció per part dels públics i usuaris, però que amb el temps ha anat disminuint a causa de la poca i quasi nul·la utilització d'aquesta plataforma per part de la societat en general. Actualment trobem xarxes socials més potents, dinàmiques i audiovisuals de les quals en parlarem més endavant.

6.4.4. Twitter

La Facultat d'Infermeria també té un compte a Twitter i és la xarxa social més activa de la facultat. La Marta Vilanova és l'encarregada de gestionar la xarxa i penjar el contingut. Aquest contingut es basa en temes d'informació sobre actualitat, notícies i activitats de l'organització de caràcter acadèmic i conferenciant.

El Twitter disposa d'un total de 300 seguidors, la majoria dels quals, són reconeguts com a públics i prescriptors que permeten la connexió i la visibilitat amb la facultat. D'aquesta manera, trobem diversos centres de salut, així com hospitals, geriàtrics i altres associacions col·laborades amb la facultat que donen feedback a la xarxa social i mantenen una relació i connexió amb l'organització.

El contingut és setmanal i també s'informa sobre els actes, tallers i conferències celebrades, així com retuitejar les notícies relacionades amb la Facultat d'Infermeria i la Universitat de Girona, dels diversos twets difosos per les diverses associacions del camp de la salut.

Tot i ser el canal més actiu de la facultat, no genera els resultats eficaços, ja que només s'arriba a una petita part del públic intern de la facultat. No s'estableix un feedback per part dels alumnes, tot i que si que s'observa una participació interna per part del personal docent i investigador.



Figura 1513. Captura del Twitter de la Facultat d'Infermeria. Font: Twitter F.I.

Aquesta xarxa també permet la interacció i participació amb les altres facultats de la Universitat de Girona, la qual cosa genera visibilitat i reputació a escala general de l'organització.

6.4.5. Youtube

Si parlem de YouTube, hem de diferenciar els dos canals existents on es dona visibilitat a la Facultat d'Infermeria. Per una part, la Universitat de Girona disposa d'un canal de YouTube actiu on trobem vídeos sobre els diversos estudis que s'ofereixen, així com altres vídeos relacionats amb la universitat. El canal té un total de 1.365 subscriptors.

És en aquest mateix compte on s'ha penjat els nous vídeos esmentats anteriorment, el de Grau en Infermeria i el del Màster en Promoció de la Salut. Tal com podem veure en la captura anterior de la pàgina principal a YouTube, s'observa un canal de marca ben definit

on apareixen elements d'identitat universitària. En la imatge de portada també hi trobem un accés directe en les altres xarxes socials de la universitat dins d'un banner corporatiu.

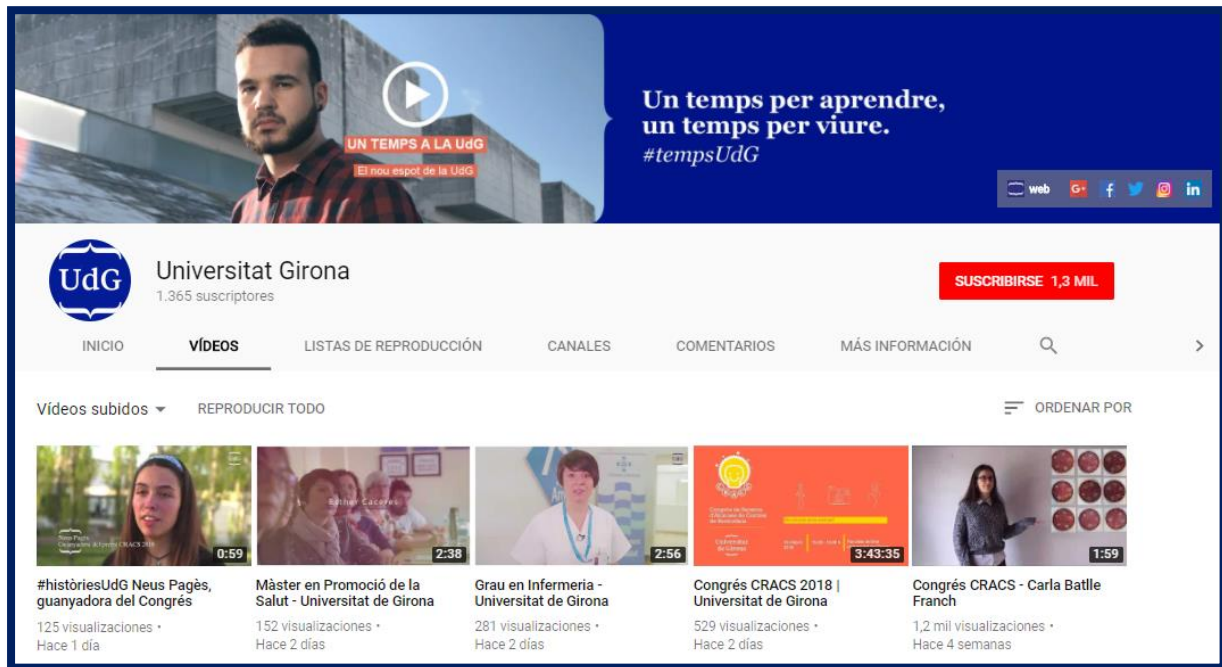


Figura 146. Captura del Youtube de la Universitat de Girona. Font: Youtube UdG.



Figura 17. Captura del Youtube de la Facultat d'Infermeria. Font: Youtube F.I.

El segon compte a YouTube és el propi de la Facultat d'Infermeria i és totalment al contrari que a l'anterior. En aquest cas, només hi trobem un parell de vídeos antics i un disseny bàsic i sense gaire identitat. Respecte a la imatge del canal, s'utilitza el logo de l'organització. El canal tan sols disposa d'1 subscriptor.

Si comparem els dos canals, hi trobem una diferència transcendental, tant de disseny visual i d'identitat, com d'activitat i de subscriptors.

6.4.6. Wiki

Per tal d'implementar el nou model de visió de la Facultat d'Infermeria, s'ha creat una wiki privada, restringint l'accés a les persones directament implicades en la gestió d'aquesta nova filosofia. Una wiki creada per l'especialista en la gestió del coneixement, desenvolupament i canvi organitzatiu, el sr. Manel Muntada i que serveix d'espai pels resums de les diverses reunions realitzades i de les fases corresponents.

A més de recollir les principals idees i informacions del projecte, té com a utilitat principal l'aportació de noves idees dels integrants i visitants de la wiki. D'aquesta manera ofereix un espai d'atenció i feedback per tal d'escoltar totes les opinions i consells de les parts implicades en el projecte del canvi de visió. Consisteix en una forma de col·laboració en línia que afavoreix l'intercanvi d'idees i el treball conjunt de l'equip integrant.

6.4.7. Correu electrònic

El correu electrònic ha estat el canal per excel·lència de la comunicació interna, per a difondre missatges institucionals i de caràcter important als diversos públics de la facultat. D'aquesta manera, cada membre de l'organització (Estudiants, PAS, PDI) disposa d'un correu personal i que al mateix temps, permet l'accés a la Intranet de la Meva UdG.

El contingut dels correus és de caràcter formal i sobre diverses categories que s'envien de manera directa als estudiants i empleats, sense tenir en compte els seus interessos. Per aquesta raó, actualment s'està considerant un canal poc eficaç, ja que la quantitat d'informació deixa de banda a la qualitat d'aquesta i es converteix amb un canal de correus brossa que no permet l'avaluació de les lectures realitzades per part dels públics.

Deixant de banda el handicap, s'ha de tenir en compte què és un canal important de la comunicació en la facultat, que facilita la comunicació descendent i ascendent i que permet establir un contacte directe amb les diverses parts i públics de l'organització.

6.4.8. Canals clàssics

En aquest subapartat definim els diversos canals i eines clàssiques que utilitza la Facultat d'Infermeria per tal de gestionar la comunicació amb els seus públics. Quan parlem de canals clàssics, donem importància als canals tradicionals que s'han utilitzat al llarg del temps en la comunicació empresarial com ho són la newsletter, els taulells d'anuncis, les enquestes...

La Facultat d'Infermeria és conscient de l'actual importància que encara tenen aquests canals, que tot i ser convencionals, permeten establir les relacions i connexions comunicatives entre la comunitat d'una manera eficaç i directa.

6.4.8.1. Newsletter

La Facultat d'Infermeria redacta una *Newsletter* des del 3 d'octubre del 2017 per tal d'englobar en un document totes les activitats, informacions i canvis que esdevenen a la facultat. Hi trobem diversos apartats com ho són un de presentació, les persones de la facultat, els actes i activitats de la facultat i una petita agenda sobre els projectes futurs.

La *Newsletter* és redactada per l'equip del Deganat de la Facultat i s'envia via e-mail a tota la comunitat universitària. Segueix un disseny de plantilla molt bàsic amb una o dues imatges visuals i molta quantitat de text, la qual cosa limita molt la seva òptima visualització.

Pel que fa a les dates de les publicacions, no s'observa una planificació estratègica de difusió i tenint en compte, la importància d'aquesta eina, s'hauria de realitzar millores tant en el disseny com en la seva programació per tal d'aconseguir gestionar la comunicació interna d'aquest canal d'una manera adequada i estratègica.

6.4.8.2. Taulell d'anuncis

El taulell d'anuncis és amb diferència el canal clàssic informal protagonista de la Facultat d'Infermeria. Al llarg de les 4 plantes de l'edifici hi podem trobar diversos taulells plens d'anuncis i informacions relacionades amb l'entorn, la universitat, la facultat, les associacions col·laboradores, empreses particulars... En aquest cas, destaquem informacions principals relacionades amb activitats externes de la facultat, esdeveniments i festes a Girona, el lloguer de pisos, classes de repàs, ofertes de feina, entre d'altres.

Cal dir que aquest instrument de comunicació interna, és destacat per la seva facilitat econòmica, ràpida i efectiva de fer arribar un missatge a un gran nombre de persones. Però en el cas de la Facultat d'Infermeria, aquest canal no compleix eficaçment el seu objectiu principal. Els taulons d'anuncis estan plens de cartells, amb molta informació i provocant rebuig cap aquesta. A més, no se segueix una planificació d'aquest canal, penjant a tots els taulells tota mena d'informació. D'aquesta manera, es proposa una renovació i planificació, segons temes o interessos, dels diversos taulons d'anuncis penjats al llarg de la facultat. Una bona organització amb objectius estratègics, permetrà una òptima visibilitat i participació amb aquest canal clàssic.

Un dels grans avantatges del taulell d'anunci, és la direcció de comunicació interna que ofereix dins de tots els nivells (horitzontal, vertical, ascendent, descendent i transversal) oferint una connexió entre tots els públics interns de la facultat i afavorint la comunicació entre ells.

6.4.8.3. Enquestes

Les enquestes són un dels altres canals tradicionals de comunicació interna. Consisteixen en mètodes sistemàtics amb la finalitat de conèixer i avaluar les percepcions i opinions dels diversos públics interns de les organitzacions.

En aquest cas, la Facultat d'Infermeria també utilitza aquests instruments d'investigació per tal de conèixer i avaluar resultats respecte a alguns dels temes de la facultat i segons els

públics desitjats. Concretament trobem tres tipus d'enquestes que realitza la facultat als seus públics, les quals desenvolupem a continuació.

En primer lloc, trobem les enquestes d'avaluació a la docència. Aquestes enquestes són realitzades pels mateixos alumnes per tal de conèixer la seva satisfacció en les diferents assignatures del curs. Estan distribuïdes per semestres i s'ofereixen dues enquestes al llarg de l'any acadèmic. Tot i que tenen l'objectiu de mesurar els resultats sobre la satisfacció dels alumnes, les enquestes tenen poca participació i no permeten una validesa total de les percepcions.

La implantació de les enquestes permet establir un nivell de comunicació vertical descendent, per tal de conèixer l'opinió dels alumnes respecte als nivells més alts de la facultat. Fent arribar a la informació al deganat, departaments i els respectius professors, donant a conèixer els resultats d'aquestes i orientar-los en millorar o mantenir els aspectes més importants de la docència emprada.

Des del Departament de Coordinació dels Estudis del Grau d'Infermeria, en veure les reaccions del personal docent i investigador sobre els seus horaris, s'ha implantat un nou model d'enquesta per recollir aquestes reaccions i poder avaluar-les. D'aquesta manera, és el primer curs que s'ofereix una enquesta exclusiva per al PDI que permet analitzar la seva satisfacció amb els horaris establerts.

Observem una gran motivació per part de la facultat per tal de conèixer aquestes percepcions del professorat i poder adaptar-les de la millora manera. En aquest cas, el nivell d'informació facilitada s'estableix horitzontalment i permet contrarestar i analitzar les diverses percepcions dels públics objectius.

També s'ha de tenir en compte que la coordinació dels horaris d'una facultat és una feina costosa i intensa, que genera mals de cap i pressió per part dels coordinadors/es. Però en aquest sentit, s'avaluen els resultats per tal d'intentar adaptar un horari satisfactori a la majoria dels empleats de la facultat, tot i que sempre, hi haurà una part d'aquests que no estarà satisfet.

Finalment, destaquem una tercera enquesta relacionada amb els públics interns, els estudiants de la Facultat d'Infermeria, i organitzada per la Universitat de Girona un cop aquests estudiants finalitzen el Grau d'Infermeria.

Per tant, és una enquesta que es realitza a finals del 4t curs i ofereix aspectes relacionats amb la satisfacció, experiència, percepció i millores del grau cursat. D'aquesta manera, observem una preocupació general per part de la universitat general a l'hora de conèixer les percepcions d'aquests públics. És una bona eina de comunicació interna ascendent, que permet avaluar resultats d'interès i realitzar anàlisis d'investigació en els diversos aspectes esmentats. Actualment, també s'estan plantejant realitzar una enquesta a l'inici del 1r curs de carrera, per tal de conèixer altres aspectes de notorietat i reputació de les diverses facultats de la universitat.

6.4.8.4. Reunions

La Facultat d'Infermeria duu a terme diverses reunions al llarg del curs acadèmic, les quals també són considerades canals formals de comunicació interna.

Per normativa, cadascun dels òrgans col·legiats ha de realitzar un mínim de reunions a l'any. En alguns casos, no s'arriben als mínims de reunions, la qual cosa pot ser considerat un fallo en la comunicació interna.

Es realitzen reunions pertinents als òrgans de govern, aproximadament dues a l'any sobre les comissions de govern. Respecte a les juntes de facultat es realitza una o dues reunions a l'any. I finalment, pel que fa als consells de departament, realitzen entre quatre i cinc reunions. També s'organitzen altres reunions puntuals de comissions, de delegats i d'altres temes més concrets.

Un dels problemes principals de les reunions el trobem en la gestió d'aquestes i la durada d'aquestes. Els diversos públics destaquen que aquestes reunions haurien de ser més curtes, ràpides i anant als temes principals. Actualment, la majoria de reunions realitzades no són àgils i generen una pèrdua de temps.

6.4.8.5. Pantalla lluminosa

La pantalla lluminosa és un altre canal de comunicació interna de la Facultat d'infermeria. Tot i que no és considerat un dels canals principals, també fa la seva funció diària de comunicar als diversos públics interns.

Està situat a la primera planta just davant de les escales, i que per tant, genera visibilitat en els públics que pugen per les escales. Tal com podem observar en les imatges següents, la pantalla lluminosa dóna informació diària de la data i l'hora, així com la informació corresponent a les activitats en els dies puntuals que es duen a terme.

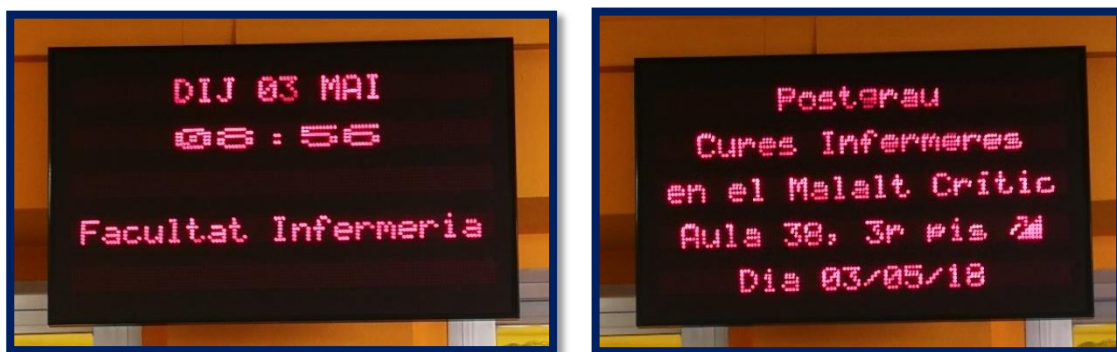


Figura 1815. Pantalla lluminosa de la Facultat d'Infermeria. Elaboració pròpia.

6.4.8.6. Altres canals de comunicació interna

En aquest últim apartat, destaquem altres canals de comunicació interna que utilitza la facultat en relació amb els seus públics interns. Entre ells, podem destacar les jornades de

benvinguda, tant al nou professorat com als nous estudiants, les visites guiades a la facultat i les portes obertes. Així com tota la comunicació informal que es dona en els diversos passadissos, despatxos i en el servei de bar. També, cal afegir un altre canal, com és el telèfon dels diversos departaments i despatxos del PDI i PAS, amb el qual es realitzen trucades directes entre aquests i es facilita la comunicació formal i informal de la facultat. La setmana d'inauguració del curs acadèmic també contempla activitats i canals de comunicació puntuals, com ho són el discurs d'inauguració, així com les respectives presentacions dels diversos òrgans i del deganat de la facultat.

6.5. Cultura corporativa

La Facultat d'Infermeria disposa d'una cultura corporativa ben definida i estructurada en sintonia amb les línies corporatives que ofereix la Universitat de Girona com a institució principal.

És per aquesta raó, que les diverses facultats que formen la universitat, comparteixen uns criteris comuns de corporació, com ho són la imatge corporativa, el color corporatiu, amb una visió, missió i valors compartits, entre d'altres. Per tant, respecta la cultura corporativa de la Facultat d'Infermeria, podem afirmar que es contempla dins d'una institució referent i perfectament definida.

6.6. Situació de la comunicació interna i DAFO

Un cop realitzats els apartats anteriors podem establir una anàlisi de situació sobre la comunicació interna actual que té la facultat. D'aquesta manera, a partir dels diversos canals de comunicació, així com les polítiques, els responsables i els diversos públics interns, podem presentar un informe de la situació actual.

Aquesta anàlisi es presenta en format DAFO per tal d'observar d'una manera esquemàtica i visual l'anàlisi de les quatre variables principals que ofereix: debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats. Per tant, engloba aquests aspectes de la Facultat d'Infermeria respecte a la seva actual comunicació interna. És un dels mètodes més eficaços per conèixer la situació de la comunicació a partir de tots aquells elements interns i externs, que afecten directament o indirectament a la facultat. És per això, que es diferencien els elements interns en les fortaleces i debilitats que té la mateixa facultat i els elements externs, en les oportunitats i amenaces que ofereixen els factors de l'entorn extern.

A continuació, recollim la respectiva DAFO diferenciant els diversos factors interns i externs. En primer lloc, tenim els factors interns que afecten l'entitat i els quals es diferencien en les fortaleces i les debilitats i seguidament, exposem els factors externs, que se centren en les amenaces i oportunitats de la Facultat d'Infermeria.

Fortaleses:

- Universitat pública i referent nacionalment i internacional
- Qualitat i experiència en la formació infermera
- Reorientació de la filosofia i els nous valors de la facultat
- Interès en l'avaluació dels resultats i les gestions estratègiques de comunicació
- Preocupació per la comunicació interna amb la motivació d'implantar un PEC
- Intranet amb l'accés dels públics interns
- Situació i clima atractiu i familiar dins la facultat
- E-mail canal efectiu de comunicació interna de caràcter formal

Debilitats:

- Falta de protocol i polítiques de comunicació interna
- Nul·la existència d'una comunicació interna eficaç i gestionada estratègicament
- Canals de comunicació interna poc adaptats a les necessitats i interessos dels públics
- Poc pressupost disponible destinat a la comunicació interna
- Absència d'un responsable de comunicació
- Decoració interior i aspecte físic de l'edifici no adaptat a la filosofia i als nous valors

Oportunitats:

- Noves eines i plataformes digitals orientades a la comunicació interna
- Reconeixement i contacte directe amb institucions hospitalàries i sanitàries amb convenis
- Nova visió de la facultat del model acadèmic i social respecte les altres universitats
- Combinació dels canals clàssics i digitals

Amenaces:

- Competència a escala nacional amb altres Universitats que ofereixen el Grau d'Infermeria
- Noves necessitats de comunicació en els públics de la facultat
- Influència actual de les xarxes socials en la comunicació interna
- Inexistència d'activitats de *outdoor training* entre els públics de la facultat.
- Actual importància en la gestió estratègica de la comunicació interna dins les empreses

7. L'ENFOCAMENT D'UNA NOVA COMUNICACIÓ A LA UdG

Durant la realització del present treball final de grau, s'ha tingut el plaer de realitzar una entrevista en profunditat al Vicerector de Comunicació i Relacions Exteriors de la Universitat de Girona, el Dr. José Antonio Donaire. Una de les màximes funcions del seu càrrec dins de la UdG, consisteix en la coordinació de la promoció de la universitat, amb una especial atenció a la comunicació externa mitjançant la publicitat, la pàgina web, les publicacions, les accions de comercialització, l'organització d'activitats i esdeveniments....

Segons el punt de vista del vicerector, actualment la comunicació interna no és gestionada estratègicament ni adequadament a les necessitats dels seus públics interns. Funciona a través de dues eines principals, com ho són la pàgina web (La Meva UdG) i el correu electrònic. El correu electrònic s'utilitza per a transmetre missatges institucionals, però la seva estructura és deficient, ja que la informació agafa un sentit de correu brossa i no s'assegura la seva òptima lectura.

La pàgina web, juntament amb "La Meva UdG" té un nivell de respostes molt baix i que actualment només funciona de portes cap en fora, ja que en l'àmbit intern no facilita una experiència satisfactòria i els usuaris accedeixen directament a on volen anar, deixant de banda tota l'altra informació.

Des del Departament de Comunicació i Relacions Exteriors de la UdG, s'està gestionant un nou pla d'acció, on es dóna importància a la comunicació interna per tal de gestionar-la d'una manera més factible i eficaç, a partir de la creació d'espais que generin més feedback i participació per part de l'estudiant.

7.1. El nou pla d'acció de la Universitat de Girona

Per tal de dur a terme el nou pla d'acció per a la Universitat de Girona, s'han fixat uns conceptes claus a comunicar i unes accions basades en aquests. L'essència és centrar-se en el logo actual, que resumeix la idea del "temps per", "un parèntesi", "els claudàtors" i està vinculada amb el marc de ser una universitat de proximitat, de qualitat de vida, de relacions directes, de cooperació... On es volen afegir dos nous marcs: la ciutat universitària i la innovació i la creativitat com elements de diferenciació.

Per tal de dur a terme aquestes idees, s'enfoquen dos elements centrals de transició dins del pla d'acció. La primera, una transició de la comunicació textual a la comunicació audiovisual, utilitzant els formats de vídeo, imatges i sons. I la segona, és una transició analògica a digital, amb la intenció d'incentivar que parlin els usuaris sobre la Universitat de Girona a partir de la seva pròpia experiència amb la institució.

7.2. Les eines principals

El disseny del nou pla d'acció, ofereix dues noves eines de comunicació per tal d'utilitzar-les com a canals de comunicació i que engloben els dos elements centrals de transició, així com els objectius i dels conceptes claus a comunicar. Les dues eines proposades són les següents:

El disseny d'una nova aplicació per la UdG amb un element de comunicació interna, enfocat a la UdG però enfocat als entorns adaptatius. Aquests entorns adaptatius permetran tenir un control de la importància dels diversos missatges segons els lectors i s'enviaran segons les preferències d'aquests.

Per tant, s'ofereix un feedback que modelarà l'ús de l'aplicació segons els interessos dels diversos públics. Portarà associat el carnet electrònic i s'oferiran diversos temes de serveis d'esports, biblioteca, recursos de la societat entra d'altres, la qual cosa oferirà un estímul per tal de descarregar l'aplicació i al mateix temps donar notorietat a la idea de "ciutat universitària".

Actualment el disseny de l'aplicació està en procés beta i només és un diagrama. És una acció costosa de la qual s'esperen obtenir bons resultats i que s'espera implantar durant l'any 2019 per tal de gestionar-la d'una manera eficaç i conscienciada a partir dels previs sondejos entre els diversos públics de la UdG.

La segona eina, està pensada amb l'objectiu de substituir la pàgina web (La Meva UdG) enfocant-la en un format de blog amb contingut audiovisual que faciliti el procés d'informar d'una manera visual i interactiva. Tal com la defineix el Vicerector Josa Antonio Donaire serà com una narració del passat, present i futur de la vida a la universitat.

També s'està buscant una nova via de comunicació informal establint un canal de WhatsApp, Telegram o alguna altra eina de missatgeria instantània per tal d'enviar missatges de manera no invasiva i de controlar la comunicació informal oferint immediatesa i credibilitat.

7.3. La gestió de la comunicació en les facultats de la UdG

José Antonio Donaire destaca la motivació i interès per part de la universitat en ajudar a les facultats i incentivar-les en la seva comunicació interna i externa. És per això, que un pròxim objectiu de cara a l'inici del nou curs 2018/19, fa referència a la introducció d'una junta de responsables de la comunicació interna en l'àmbit de les facultats, per tal de gestionar-la i regular-la d'una manera consensuada i comunicada des de la Universitat de Girona.

D'aquesta manera des del Departament de Comunicació i Relacions Exteriors proposen la contractació de diversos professionals de la comunicació per tal de gestionar la comunicació de les facultats a partir de l'àrea de la comunicació de la universitat. Amb l'objectiu d'establir una connexió de junta i una xarxa de treball de comunicació estratègica. A més, s'oferirà

una dotació econòmica a les facultats per tal de facilitar el pressupost a les accions comunicatives.

Actualment, les diverses facultats de la Universitat de Girona, tenen total llibertat en la seva gestió interna de la comunicació que es dona en elles. Cada facultat és un món a part i té una manera de fer a partir d'una filosofia estratègica, amb els canals i objectius a complir. D'aquesta manera la idea la UdG era descentralitzar les diverses facultats per tal que cada una fes i actués amb el seu llenguatge i maneres de fer pròpies del seu entorn i dels seus públics.

La UdG dóna llibertat a les facultats per tal de gestionar les seves comunicacions internes, sempre que se segueixi un filtre homogeni, com és la marca i la imatge corporativa. Se segueixen certs conceptes i sintonies amb la filosofia i els valors de la marca de la Universitat de Girona.

7.4. Les xarxes socials i la Universitat de Girona

Amb referència a les xarxes socials, podem destacar que la Universitat de Girona disposa d'un compte a Instagram, però tret d'aquest, la majoria de les facultats no disposen d'un compte en aquesta xarxa social. Les úniques que donen visibilitat en aquest canal són les facultats de turisme i lletres. Des del Departament de Comunicació i Relacions Exteriors animen a les diverses facultats a la introducció d'aquesta xarxa social actualment tan potent i que adopta un contingut audiovisual que s'adapta als conceptes i transaccions del nou pla d'acció. Al mateix temps, la Universitat de Girona disposa d'un manual per a cada xarxa social per tal d'orientar i ajudar en la gestió de les comunicacions en les xarxes socials.

L'objectiu d'aquesta nova acció consisteix a donar veu als estudiants per tal d'apropar-nos a la seva realitat i fer que parli i donin a conèixer la seva opinió. Són estudiants actius dins les xarxes socials que busquen contingut audiovisual i que tenen total llibertat d'expressió, d'aquesta manera la universitat busca adaptar-se a les seves necessitats tecnològiques i de la informació per tal de generar feedback i notorietat.

Si parlem de Twitter, és una eina que a escala interna no compleix els objectius desitjats respecte als públics interns directes de la universitat com ho són els estudiants, el personal administratiu i de serveis i el personal docent i investigador. No permet la visibilitat ni la interacció d'aquests públics, però sí que hi trobem uns públics d'influències que són importants per a la universitat, ja que són institucionals i prescriptors d'aquesta, com ho poden ser els instituts de secundària, els mitjans de comunicació, empreses col·laboradores, entre altres organitzacions.

Una altra eina professional per excel·lència és el LinkedIn, el qual ofereix a l'organització un contacte directe amb els exalumnes i totes les persones que han format part o formen part de la universitat. Per tant, és una eina actual que permet establir relacions i estratègies de marca entre aquests exalumnes, però encara públics de la facultat. Un objectiu relacionat

amb aquest públic, és realitzar un esdeveniment destinat als exestudiants per tal de fer un "remember" i facilitar la quedada dels exestudiants, les quals es van realitzant de tant en tant però sense la participació ni assistència de la Universitat de Girona ni dels seus altres públics com ho són el PAS i el PDI. D'aquesta manera si la mateixa organització s'encarrega de reunir-los en un ambient proper i festiu, això permet donar veu i prescripció a aquests públics que formen i han format part de la universitat.

Podem dir que les xarxes socials serveixen per fer d'escola-activa que permet fer un test del client universitari, tenint en compte el perfil d'aquests i conèixer què pensen i senten sobre la seva universitat. D'aquesta manera la Universitat de Girona mostra la seva preocupació i implicació en aquests canals importants de comunicació, tant externa com interna, que permeten establir relacions directes i amb contingut interactiu i audiovisual de la mateixa organització i facultats.

7.5. La motivació en l'avaluació de la comunicació interna

La Universitat de Girona també és conscient de la importància d'avaluar els impactes i el compliment dels objectius de la comunicació interna, per tal de conèixer la satisfacció dels resultats obtinguts. Actualment, només disposen de les enquestes semestrals que es realitzen a escala docent en els estudiants, però aquestes no obtenen participació i per tant, s'està plantejant la millora d'aquestes en un nou enfocament paral·lel al nou pla d'acció en marxa.

Unes altres enquestes que es realitzen des de l'organització institucional, són les enquestes de final de grau, en les quals es fan preguntes per tal de conèixer l'opinió i satisfacció dels estudiants amb la universitat i el seu recorregut en ella.

D'aquesta manera, també es volen implantar les enquestes de principi de grau que es farien al primer curs per tal de conèixer la visió dels nous estudiants i saber com ha conegut a la universitat, com hi han accedit, la seva motivació, les seves expectatives de futur, entre altres aspectes importants a conèixer. Unes informacions importants que volen conèixer des de la mateixa facultat per tal de gestionar la comunicació estratègica a partir de les importants opinions, percepcions i punts de vista dels estudiants.

8. ANÀLISI DE LES ÀREES D'INVESTIGACIÓ

El següent apartat se centra a englobar els diversos resultats extrets de les dinàmiques en grup i de les diverses entrevistes realitzades. D'aquesta manera, ens aproximem a les opinions i realitats dels respectius públics interns de l'organització, per tal de conèixer els seus punts de vista respecte a les diverses àrees d'investigació definides:

- Els beneficis de la implantació d'un nou PEC
- La fluïdesa de la comunicació interna de la facultat
- Els canals actuals de comunicació de la facultat
- Els públics i les seves relacions comunicatives
- Les xarxes socials de la facultat
- La influència de l'entorn en la comunicació interna

Seguidament les exposem una per una amb la finalitat de recollir les conclusions extretes de les anàlisis i destacar els seus punts forts, millores, propostes, queixes, entre d'altres aspectes facilitats únicament de les entrevistes, de les dinàmiques participatives i de l'observació. D'aquesta manera, podem conèixer la situació actual de la Facultat d'Infermeria a partir dels punts de vista i de les opinions dels subjectes de l'estudi.

8.1. Els beneficis de la implantació d'un nou PEC

Si fem referència a la primera àrea d'investigació, gràcies a l'observació i participació directa amb l'organització, s'ha observat la importància d'aquesta implantació. Són diversos els beneficis que pot aportar un pla estratègic de comunicació per tal de gestionar d'una manera estratègica la comunicació interna de la facultat. Actualment, la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria no està gestionada estratègicament i no disposa d'un responsable d'aquesta comunicació. El fet de no tenir un responsable genera desavantatges a l'organització dins l'àmbit de la comunicació interna i entre els públics d'aquesta.

8.2. La fluïdesa de la comunicació interna de la facultat

En els temes de comunicació, la facultat se sent una mica desorientada i sense un suport establert que permeti una bona gestió i eficàcia de la comunicació externa i interna que es dona des de la mateixa facultat. Sí que existeix un servei de comunicació a la Universitat de Girona però que tan sols dona suport a la UdG.

Els passadissos són canals informals de comunicació, que generen contacte directe, tot i que no són els mitjans més formals, permeten una comunicació fluida i participació activa entre els públics.

A més, els diversos públics destaquen que la comunicació actual no és fluida, i que podria influir, la mateixa estructura de l'edifici, la qual no disposa d'espais habilitats per produir punts de trobada informals, però que influeixen en la fluïdesa de la comunicació. Antigament, disposaven d'un espai de descans que permetia la trobada dels diversos públics, especialment del PAS i del PDI, en un ambient més informal.

8.3. Els canals actuals de comunicació de la facultat

Depenent del professorat, l'alumne s'adreça via correu electrònic, via moodle o contacte directe a la classe o al despatx.

El correu electrònic és el principal canal de comunicació més eficaç, on s'envien informacions i comunicacions de crisis, acadèmiques, professionals, de conferències, institucionals..., a tots els públics interns (PAS, PDI, estudiants) de la facultat.

Però actualment, l'excés d'informació via correu és un factor que afecta la lectura d'aquests, ja que no es tenen en compte els interessos dels públics, i són ells els qui decideixen si llegir-lo o no segons l'assumpte, la qual cosa genera un "correu brossa" que afecta la comunicació interna. Tot i això, els públics se senten ben informats via e-mail i destaquen les característiques de correus textuais amb imatges i documents adjunts.

Segons l'opinió d'un dels subjectes, destaquem que els taulells d'anuncis són considerats importants per als públics, ja que hi ha informació d'interès i visual, el problema és que no són gestionats. I considera que, és un canal de comunicació que no es pot perdre, ja que si és gestionat correctament, pot aportar beneficis positius dins la comunicació interna de la facultat. Els diversos departaments disposen d'un taulell d'anuncis propi, el qual gestionen i pengem informacions referents a noves convocatòries, places, tesis doctorals... A més dels diversos taulells que trobem incorporats al llarg de les cinc plantes de l'edifici, a més de la zona principal de taulells, a l'entrada de la facultat.

Per altra banda, segons el punt de vista dels estudiants, generalment, els taulells d'anuncis no són utilitzats per aquests públics, ja que no atrauen l'atenció a causa de la seva gran concentració d'informació.

La Intranet és molt utilitzada pels estudiants, tot i que aquests només accedeixen a la zona personal, deixant de banda la resta de notícies i comunicacions tant de la Facultat d'Infermeria com de la UdG dins la pàgina web principal. A més, aquest canal disposa d'unes eines de gestió de la comunicació amb els estudiants, com ho són els fòrums, els correus automàtics de les notícies,.. Però en aquest cas, no existeix la mateixa funció de la Intranet

per al públic docent, com és el PDI i el PAS, on han d'entrar expressament als apartats de notícies per conèixer l'actualitat.

La pàgina web de la Universitat de Girona és un canal poc utilitzat per parts dels públics estudiants de la facultat, deixant de banda les notícies i actualitat de la UdG. Pel que fa al PAS i PDI és més utilitzada, sigui per interès propi o per l'òptima gestió i coneixement de les activitats de la facultat, a més de tenir el seu accés habitual a la Intranet amb el seu usuari i contrasenya.

La *Newsletter* és una bona eina de comunicació però la seva difusió digital ha d'estar orientada en cridar l'atenció i fer síntesis dels temes principals via correu electrònic. Per tal de permetre aquesta gestió, s'ha de tenir un control dels missatges de difusió així com el seu format més textual i visual. A més, s'ha de poder difondre aquesta informació als corresponents públics interns, tenint en compte que només es penja en l'apartat documents de la Intranet i la qual passa desapercebuda.

Segons el punt de vista de PDI i fent referència a les diverses reunions realitzades entre els públics, destaquem la importància de gestionar-les i planificar-les prèviament, per tal de definir-les de manera àgil i amb els temes importants. La Facultat d'Infermeria troba a faltar aquesta capacitat de gestionar les reunions, ja que a vegades els terminis de temps marquen les reunions i no permeten una òptima coordinació d'aquestes.

8.4. Els públics i les seves relacions comunicatives

Els públics comparteixen l'opinió del bon ambient entre ells i un bon clima dins la facultat amb l'orgull de pertinença a l'organització.

Bon ambient dins les classes, generositat entre companys, amb una mica de competència, tensió en època d'exàmens, però tot així hi abunda la companyonia i les bones maneres.

Relació molt propera i de confiança entre els públics docents i els estudiants, que influeix de manera directa en la comunicació establerta entre aquests públics.

Els públics valoren molt la feina del públic PAS i destaquen la bona relació amb ells.

Dins de l'àmbit del PDI destaquen la influència de moltes exigències i una feina molt competitiva, la qual genera pressió i poc temps per dedicar a les relacions informals.

A més, la relació entre els diversos públics del PDI de la Facultat de Medicina i de la Facultat d'Infermeria és molt bona i valorada. Tot i que, el nivell de relació amb els estudiants d'Infermeria i Medicina es genera una certa divisió.

8.5. Les xarxes socials de la facultat

Hi ha desconeixença de les xarxes socials de la Facultat d'Infermeria pels seus públics.

Actualment Facebook és una xarxa poc utilitzada i poc rendible en les organitzacions.

S'ha descobert la creació d'un compte d'Instagram de la Facultat d'Infermeria, gestionat per un alumne/a anònim, que permet una connexió d'humor entre els estudiants, per tal de trobar/conèixer nois i noies de la facultat.

S'ha observat la motivació i participació dels públics en un possible compte d'Instagram propi de la facultat, destacant les característiques visuals i informals de comunicació.

Però també cal dir, que no tots els subjectes han identificat la xarxa social Instagram com un canal de comunicació interna, ja que no visualitzen la seva òptima funció, tot i que destaquen la importància d'aquesta eina. La participació de les noves generacions dins d'aquesta xarxa, dóna la possibilitat d'establir una comunicació més informal i donar veu i participació als propis alumnes a partir d'un nou canal oficial de la facultat.

8.6. La influència de l'entorn en la comunicació interna

Poca existència d'espais i racons habilitats per fer vida d'oci a la facultat.

La delimitació de l'espai físic de l'edifici, diferenciant la Facultat d'Infermeria i la Facultat de Medicina, genera divisió entre facultats i aquesta, afecta en les relacions dins l'entorn de l'organització. S'observa un espai molt delimitat, escales diferents, canvis bruscos en el sòl...

Especialment una divisió que afecta el públic estudiant de l'edifici en general.

Respecte al servei del menjador, els públics destaquen l'espai molt petit i carregat que es genera a les hores puntes, fet que a vegades, impossibilita poder trobar un lloc per seure.

A més del poc espai a la part exterior del bar, així com la divisió d'un menjador per al professorat i docent, que divideix els públics amb un rètol "Sala per a professorat" i un altre menjador per als estudiants també amb el seu respectiu rètol.

Respecte al disseny de l'edifici interior, adaptat a la Facultat d'Infermeria, destaquen colors massa forts i agressius (blau i groc) que creen angoixa i pressió. Així com les cadires de les classes, que són cadira-taula i no permeten una bona comoditat pels estudiants.

Destaquen un ambient monòton en les classes molt senzilles i poc ambientades.

Dins la facultat trobem pocs espais ambientats a l'oci dels públics interns, destacant el bar com a principal.

La biblioteca és un espai molt utilitzat pels estudiants de la facultat, així com les sales de reunions que també destaquen la seva funció de treballar i estudiar.

Els públics comparteixen l'opinió sobre la decoració i el disseny antic de la facultat, destacant l'estructura de l'edifici com a principal problema, així com la falta d'elements més moderns. Aporten que a l'edifici vell li falta alegria, vida i modernisme. La mateixa estructura de l'edifici dificulta el contacte directe amb els públics.

8.7. Altres factors importants

Des del punt de vista dels estudiants, destaquem la relació de percepció que mantenen amb la facultat com a "lloc per estudiar, fer feina, treballs", una expectativa que no contemplan quan es graduen, ja que busquen vida social i acadèmica.

Realització de moltes activitats, xerrades i tallers, però que acaben sent "obligats" per l'obtenció dels crèdits, com per exemple la Setmana de la Salut, el Meeting Point, entre d'altres.

El fet de compartir l'edifici amb la facultat de Medicina té avantatges i desavantatges. Per una banda poder compartir és positiu, tot i que a vegades sorgeixen problemes en la gestió dels espais compartits i on s'aposta per cadascú utilitzar els seus espais. Segons les opinions dels subjectes, el problema que les dues facultats no tenen més espais de contacte, és culpa del professorat, ja que a l'hora de fer el Pla d'Estudis van tenir en compte espais per treballar conjuntament. Però finalment, no es van implicar les dues facultats i ara per ara, dins l'edifici, no treballen compartint un espai per tal de trobar-se i treballar en equip. D'aquesta manera, es genera un problema, ja que professionalment, doctor/es i infermers/es treballen en equip i de manera directa, la qual cosa no es facilita en els estudis corresponents.

Per acabar l'anàlisi de les àrees d'investigació, utilitzarem una cita d'un dels subjectes de l'estudi, on es reflecteix la visió, la missió i els valors de la facultat en "un centre docent on es formen els professionals d'Infermeria del futur, on els valors de la facultat vénen donats per dos vessants, la tecnològica i científica, juntament amb la humana." A més de la seva demostració d'orgull de formar part de l'organització, remarcant la importància de les persones que hi treballen, les quals són el motor de la facultat i sense elles, res seria possible.

Un cop observada tota la informació extreta de les anàlisis qualitatives de l'estudi, observem diversos punts importants a tenir en compte, respecte a aquestes àrees d'investigació, que ens permetran establir una estratègia i objectius en la proposta i millora de la comunicació interna.

D'aquesta manera, en els pròxims apartats, ens centrem en l'aproximació del PEC proposat per a la Facultat d'Infermeria, per tal de dur a terme les fases principals sobre els objectius i l'estratègia, així com la posterior definició d'accions i propostes.

9. OBJECTIUS I ESTRATÈGIA

9.1. Els objectius de comunicació interna

Un cop realitzat el present estudi sobre la Facultat d'Infermeria, juntament amb les seves respectives anàlisis qualitatives, les quals ens han permès definir la situació actual de l'entitat a partir de les àrees d'investigació. Ens introduïm en l'última fase final d'aquest projecte, en la qual ens aproximem d'una manera pràctica i estratègica, per tal de proposar les millores i propostes corresponents al pla estratègic de comunicació interna.

Per tal de dur a terme aquesta aproximació pràctica del PEC per a la Facultat d'Infermeria, seguirem amb les fases del pla proposades al marc teòric, on destaquem la importància dels objectius de comunicació i de les estratègies, que ens guiaran per definir les futures propostes per a l'òptima gestió de la comunicació interna de l'organització.

Per poder definir els objectius de comunicació, tornem a l'autor Smith (2003) el qual defensa que els objectius han d'estar basats en la investigació realitzada i han d'adaptar-se a les mancances o necessitats de millora, tot partint de la situació actual i la DAFO realitzada.

D'aquesta manera, tenint en compte el punt de vista de l'autor i les anteriors anàlisis realitzades, es proposen els següents objectius de comunicació interna:

- O.1. Gestionar i coordinar estratègicament les accions i els canals de comunicació interna de l'entitat, així com la seva correcta aplicació i avaluació.
- O.2. Millorar i potenciar la imatge de la Facultat d'Infermeria a partir de la comunicació interna i al mateix temps, transmetre la missió, visió i els valors de la facultat.
- O.3. Promoure la participació i motivació dels públics interns en la nova filosofia de la facultat.
- O.4. Generar efectivitat en els públics interns a través d'una comunicació interna estratègica.
- O.5. Planificar estratègies de comunicació interna amb la finalitat de millorar la relació entre els públics interns; PAS, PDI i estudiants.
- O.6. Compartir la informació necessària per reforçar l'estructura organitzativa entre els públics interns.
- O.7. Gestionar i difondre la Newsletter estratègicament com a canal de comunicació interna per a tots els públics.
- O.8. Establir nous canals de comunicació interna eficaços, directes i de caràcter informal.
- O.9. Definir i habilitar espais físics per a potenciar les relacions interpersonals entre el públic de PDI.
- O.10. Controlar i planificar les reunions realitzades al llarg del curs acadèmic pel seu òptim funcionament.

9.2. Les estratègies de comunicació interna

Un cop definits els anteriors objectius de comunicació, és hora d'establir les estratègies, les quals defineixen de quina manera i com s'aconseguiran els objectius proposats. És per això, que a continuació, proposem diverses línies estratègiques a tenir en compte, per tal de proposar diverses accions i millores dins de l'àmbit comunicatiu.

E.1. La primera estratègia se centra en la necessitat de definir un responsable de comunicació, per tal de dur a terme tota la gestió i correcta implantació de les activitats del PEC proposat, el qual contempla la seva execució en el curs acadèmic 2018-19 i que per tant, necessita un responsable per la seva òptima coordinació i avaluació.

E.2. En segon lloc, tenint en compte els diversos objectius sobre els canals i la comunicació interna entre els públics, proposem una estratègia enfocada a la comunicació digital per tal d'oferir un nou canal estratègic que permeti una comunicació fluida i informal entre els diversos agents.

E.3. Es defineix una estratègia d'actualització corporativa que contempli accions per tal d'establir els objectius de notorietat i coneixement relacionats amb la nova filosofia i valors, al mateix temps que, influeixi i aportï una motivació i participació entre els diversos públics de la facultat.

E.4. L'última estratègia contempla la implantació d'activitats de caràcter més informal, per tal de fomentar i cooperar les relacions interpersonals dels públics interns.

10. ACCIONS DE PROPOSTA DEL PEC

E.1. Contemplació d'un responsable de comunicació

Aquesta primera estratègia parteix de l'objectiu d'establir un responsable de comunicació per tal que gestioni correctament les diverses activitats que es proposaran pel pròxim curs acadèmic. Actualment la Facultat d'Infermeria no disposa d'una figura que gestioni l'activitat comunicativa interna i externa de l'organització. I el fet personal de poder realitzar les pràctiques curriculars, ha servit per contemplar la importància d'aquest responsable, per tal que tot el projecte realitzat tingui la posterior implementació i avaluació corresponent.

L'estratègia contempla els següents objectius com els principals a complir:

O.1. Gestionar i coordinar estratègicament les accions i els canals de comunicació interna de l'entitat, així com la seva correcta aplicació i avaluació.

O.4. Generar efectivitat en els públics interns a través d'una comunicació interna estratègica.

O.5. Planificar estratègies de comunicació interna amb la finalitat de millorar la relació entre els públics interns; PAS, PDI i estudiants.

O.8. Establir nous canals de comunicació interna eficaços, directes i de caràcter informal.

O.10. Controlar i planificar les reunions realitzades al llarg del curs acadèmic pel seu òptim funcionament.

A més, també contempla l'acompliment de tots els altres objectius proposats, sent relacionats directament amb la comunicació interna i amb la figura del responsable.

→ **L'acció:**

Per tant, com a acció principal, es creu aconsellable continuar amb la plaça de les pràctiques curriculars, oferint als actuals estudiants del Grau en Publicitat i Relacions Públiques, l'oportunitat de seguir en aquest projecte i buscar un candidat per la plaça de responsable de comunicació durant el curs 2018-19.

E.2. Comunicació digital amb nous canals estratègics

Per tal de dur a terme la segona estratègia, centrada únicament en la comunicació interna a partir d'un nou canal estratègic digital, que permeti les relacions informals i al mateix temps, la transmissió d'informació i coneixement transversalment dins la facultat.

D'aquesta manera, aquesta segona estratègia servirà per a complir els objectius següents:

O.2. Millorar i potenciar la imatge de la Facultat d'Infermeria a partir de la comunicació interna i al mateix temps, transmetre la missió, visió i els valors de la facultat.

O.3. Promoure la participació i motivació dels públics interns en la nova filosofia de la facultat.

O.4. Generar efectivitat en els públics interns a través d'una comunicació interna estratègica.

O.6. Compartir la informació necessària per reforçar l'estructura organitzativa entre els públics interns.

O.8. Establir nous canals de comunicació interna eficaços, directes i de caràcter informal.

→ **Les accions:**

La primera acció de l'estratègia se centra en la proposta de la creació d'un compte oficial a la plataforma Instagram per a la Facultat d'Infermeria. Considerant el nou canal digital amb un caràcter informal i familiar, amb l'aproximació al contingut visual i a les noves necessitats comunicatives del públic estudiantil de la Universitat de Girona. D'aquesta manera, es proposa la nova creació del compte amb la iniciació del nou curs acadèmic, a mitjans de setembre-octubre del 2018 i amb la finalitat de complir els objectius contemplats.

S'ha comprovat la necessitat d'implementar un nou canal informal de comunicació interna, per tal de donar feedback al públic principal i fer-los partícips d'aquesta nova plataforma.

Una plataforma que permet un accés directe, així com la motivació i participació directa. Tenint en compte que aquest canal digital va dirigit principalment als estudiants, cal adoptar una sintonia informal, per tal de generar contingut d'interès, a partir de les experiències pròpies dels estudiants i que al mateix temps, contempli la nova filosofia amb els seus valors corresponents.

A més, dins d'aquesta acció principal, també destaquem diverses tàctiques per tal de gestionar estratègicament el contingut de la xarxa, com ho són:

- La proposta de creació d'un sorteig d'inici del compte, per tal de motivar els estudiants a seguir el compte i al mateix temps, tenir l'oportunitat de guanyar un premi. D'aquesta manera incentivem l'interès i motivació dels alumnes, al mateix temps que s'obté un feedback a la xarxa social. La proposta del sorteig, podria anar encaminada a la condició de definir amb una frase què és la Facultat d'Infermeria per cada un dels alumnes seguidors. Una idea de sorteig amb petites condicions, com ho són ser estudiant del Grau d'Infermeria o del Màster en Promoció de la Salut, seguir el compte de la facultat a Instagram i deixar un comentari.
- A més, la plataforma Instagram ofereix la possibilitat de realitzar enquestes als seguidors amb una duració de 24h, que pot servir de vital importància per la coneixença de l'opinió dels públics sobre diversos temes d'actualitat o rellevància. D'aquesta manera, la gestió d'aquesta xarxa social, permet l'avaluació directa sobre temes o qüestions d'interès, a través de les percepcions dels seguidors.
- Per tal que el compte d'Instagram tingui coherència i feedback per part dels públics, s'aconsella programar un contingut setmanal i mensual, que permeti gestionar correctament l'estratègia digital. Com per exemple, realitzar entrevistes quinzenals (en format audiovisual o transcrit, sigui als públics interns o a especialistes de l'àmbit) i difondre-les a la nova xarxa. D'aquesta manera, el contingut serà regulat i programat adequadament.

Com ja s'ha dit, aquest nou canal és de comunicació interna i informal amb l'objectiu d'implicar al principal públic estudiant, així com el PAS i PDI. D'aquesta manera, és necessari una bona gestió adaptada a les necessitats de la xarxa social i dels seus públics. És per això, que una de les funcions del responsable de comunicació, seria la cerca de representants dels diversos cursos de la Facultat d'Infermeria, per tal d'implicar-los en el nou canal i que li facilitessin el contingut i la informació a difondre a partir de les experiències i col·laboracions de tots els companys de l'aula. Enfocant el nou canal en una comunicació propera, d'experiències i de filosofia, per tal de considerar-lo com a canal informal de la comunicació interna, al mateix temps, que es projecta externament aquesta comunicació i filosofia.

La segona acció estratègica, consisteix en la creació d'un calendari de reunions a l'inici del curs acadèmic, per tal de planificar-les de manera forma i recollir-les de manera esquemàtica i visual per a tots els públics del PDI. Amb l'objectiu de programar prèviament les reunions marcades al llarg del curs entre els diversos departaments i òrgans de la facultat, per tal de facilitar la informació d'aquestes a totes les parts implicades i controlar-les de manera planificada. Dins d'aquesta tàctica destaquem una altra millora en les reunions, amb l'objectiu d'implementar una reunió trimestral entre tots aquests públics de PDI, per tal de posar al dia els temes d'actualitat i les notícies més rellevants, així com problemes, suggeriments o altres aspectes importants.

En la reunió trimestral també s'afegeix la funció de la proposta d'idees i d'informacions a afegir en la *Newsletter* trimestral que proposem en la següent estratègia. L'objectiu d'aquesta segona tàctica, consisteix en la posada en comú i fluïdesa de la comunicació entre els públics docents i investigadors de la facultat, així com els departaments i la junta de deganat.

Finalment, es proposa una tercera acció que permeti la gestió correcta dels taulells d'anuncis amb l'objectiu d'agrupar les informacions a partir de categories d'interessos. Per tal de diferenciar el temes i facilitar la seva lectura en els públics interns, centrant especial atenció en els taulells i cartelleres que es troben a l'entrada de la facultat.

E.3. Comunicació d'actualització corporativa

En aquest cas, la tercera estratègia va relacionada directament amb la nova actualització corporativa, destacant la reorientació de la nova filosofia, visió i valors de la Facultat d'Infermeria. Per tant, se centra amb els diversos objectius corresponents a la filosofia, com ho són:

O.2. Millorar i potenciar la imatge de la Facultat d'Infermeria a partir de la comunicació interna i al mateix temps, transmetre la missió, visió i els valors de la facultat.

O.3. Promoure la participació i motivació dels públics interns en la nova filosofia de la facultat.

O.6. Compartir la informació necessària per reforçar l'estructura organitzativa entre els públics interns.

O.7. Gestionar i difondre la Newsletter estratègicament com a canal de comunicació interna per a tots els públics.

A continuació, es proposen diverses accions i tàctiques per tal de complir els objectius anteriors i poder transmetre la nova filosofia a tota la comunitat universitària, englobant els públics interns com a principals.

→ Les accions:

Es proposa una primera acció de caràcter audiovisual per tal d'aconseguir els anteriors objectius, fent especial atenció a la necessitat de la facultat a comunicar la nova filosofia, visió i valors als públics interns d'aquesta. Es contempla la idea de la realització d'un *lipdub*, amb la voluntària participació i motivació del PAS, PDI i estudiants, amb l'objectiu principal de donar a conèixer aquesta filosofia, a través de la utilització dels nous formats audiovisuals, que al mateix temps, permetran una difusió de comunicació informal, així com la cooperació interna, juntament amb la diversió, la improvisació i el bon record a tots aquells participants. Per tal de promoure la participació en els diversos públics, es podria arribar a utilitzar la tècnica d'un sorteig o el reconeixement dels crèdits d'activitats, per tal d'aconseguir la màxima implicació dels diversos públics. Aquesta acció del *lipdub* pot semblar bàsica, però realment va acompanyada d'una forta estratègia amb l'objectiu de complir objectius potents de comunicació. A més, la realització del *lipdub* permetre la seva difusió en l'àmbit digital a través de les xarxes socials, que paral·lelament, donarà visualització externa a l'entitat.

Aquesta tercera estratègia també contempla un objectiu relacionat directament amb la *Newsletter* de la facultat i dóna importància a la seva correcta gestió i difusió. D'aquesta manera, es proposa la realització d'un nou disseny, adaptat a la marca i a la nova filosofia, juntament amb els aspectes tècnics d'imatge i colors corporatius, per tal potenciar la seva funció de canal de comunicació interna.

Per tal d'aconseguir una òptima difusió d'aquesta eina en tots els públics interns (PDI, PAS, estudiants) es contempla l'opció d'utilitzar el format de la *Newsletter* per donar a conèixer la nova filosofia a l'inici del curs acadèmic 2018-2019. I tot i que la seva difusió actual és via correu electrònic i via Intranet, es proposa una primera difusió impresa per tal de donar-la en mà als diversos públics. I posteriorment, difondre els següents números per correu electrònic i "La Meva UdG" com a plataformes principals de comunicació formal.

Per tal de promoure la motivació i la participació dels públics interns amb la nova filosofia des de l'inici del curs acadèmic, es proposa una acció curta i puntual, que també permetrà la difusió interna de la filosofia a través de la facultat. La idea consisteix a repartir cartolines a tots els estudiants de Grau i Màster, durant la primera setmana d'inici del curs, on s'haurà de definir amb una paraula què és la universitat per cada un d'ells. Posteriorment, les cartolines de color seran repartides per diversos llocs de la Facultat d'Infermeria i que donaran visibilitat interna a la filosofia i als valors en el mateix edifici.

Aquesta última acció, també contempla altres objectius de comunicació, com ho són la paral·lela decoració de l'edifici amb la implantació de diversos espais enfocats en aquesta i al mateix temps la difusió de la comunicació visual.

E.4. Estratègia d'espais i d'activitats de comunicació interna

Finalment, dins de l'última estratègia centrada en els espais i la proposta d'activitats internes de la facultat, es proposen diverses accions que contempen com a objectius principals:

O.2. Millorar i potenciar la imatge de la Facultat d'Infermeria a partir de la comunicació interna i al mateix temps, transmetre la missió, visió i els valors de la facultat.

O.8. Establir nous canals de comunicació interna eficaços, directes i de caràcter informal.

O.9. Definir i habilitar espais físics per a potenciar les relacions interpersonals entre el públic de PDI.

→ Les accions:

Per tal de dur a terme l'última estratègia, es proposen dues accions programades mensualment, que contempen els objectius anteriors.

En primer lloc, es contempla una activitat centrada en els públics PAS i PDI per tal de fomentar les relacions personals i laborals dins la facultat. D'aquesta manera l'acció se centra en la realització d'un esmorzar mensual, el qual podria ser l'últim divendres del mes, per tal de buscar un espai de caràcter informal que permeti fomentar aquestes relacions i aporti beneficis entre els públics esmentats. Per tant, es proposa la realització d'aquest esmorzar mensual dins la sala del menjador per al professorat i invitant a la participació dels diversos públics que formen el PAS i el PDI de la Facultat d'Infermeria. Fins i tot, amb la possibilitat d'invitar als públics PDI de la Facultat de Medicina, i que permeti la relació directa i de caràcter informal entre aquests públics de les dues facultats, fomentant un nou canal de comunicació interna informal.

La segona acció, se centra en els estudiants com a públic principal, per tal de fomentar la seva participació i implicació en una activitat quinzenal centrada en la solució d'endevinalles amb recompensa. Consisteix en la realització de dues endevinalles mensuals, que se centrin en el món de la infermeria, així com amb les persones de la facultat. Les quals seran penjades físicament a les dues portes d'entrada de la facultat, invitant als estudiants i als altres públics, a la seva resolució i absoluta implicació. Per tal d'incentivar-los a participar, es proposa una recompensa que ofereix un esmorzar al bar de la facultat, amb l'objectiu que deixin les seves respostes al compte d'Instagram i es realitzi un sorteig entre les respostes encertades. D'aquesta manera, el guanyador podrà gaudir d'un esmorzar pagat, destacant el seu reconeixement i la seva participació en l'activitat. A més, també es poden aprofitar les pantalles lluminoses de la facultat com a canal de comunicació de les endeveninalles.

11. REFLEXIÓ FINAL DEL PEC I LIMITACIONS

En aquest penúltim apartat, s'ofereix una reflexió final del present estudi, per tal de contemplar les diverses etapes realitzades amb relació a la Facultat d'Infermeria. Per tant, ens centrem en un últim apartat en referència a l'organització principal i en el qual afegim un recull de les diverses limitacions trobades al llarg de la investigació.

Tal com s'ha pogut observar, el present estudi ha contemplat una metodologia extensa i completa, que ha requerit una capacitat estratègica i organitzativa, per tal de poder gestionar-lo d'una manera concreta i eficaç.

En primer lloc, s'ha iniciat la investigació de la Facultat d'Infermeria, per tal de conèixer la seva informació més rellevant com a entitat i seguint un model d'auditoria de comunicació. S'ha definit la història, la seva missió i visió, els seus valors, l'organigrama i els factors directament relacionats amb la comunicació interna, els públics interns, les eines i plataformes internes, les polítiques de comunicació... Un apartat d'investigació de l'organització, per tal de conèixer en profunditat la informació més rellevant i primordial.

Seguidament, per tal de dur a terme les tècniques d'investigació amb l'objectiu de conèixer, a partir dels públics interns, el diagnòstic de la situació actual de la comunicació interna de l'entitat, s'han definit unes àrees d'investigació. Aquestes àrees han permès l'orientació òptima de l'estudi, donant importància als diversos factors relacionats amb la comunicació interna. Cal recordar que les àrees d'investigació fan referència als beneficis de la implantació d'un nou PEC, la fluïdesa de la comunicació interna, els canals actuals, els públics i les seves relacions comunicatives, les xarxes socials i la influència de l'entorn.

A més, durant la investigació d'aquestes àrees, a partir de les tècniques ja esmentades en l'apartat de metodologia, han aparegut altres factors importants a tenir en compte. Com ha estat la relació de la Facultat d'Infermeria amb la Facultat de Medicina.

Un cop realitzada l'anàlisi dels resultats, tenint en compte tota l'agrupació d'informació extreta en les tècniques d'entrevistes, de dinàmica en grup, observació i participació directa, s'ha realitzat la proposta d'aproximació pràctica al pla estratègic de comunicació.

En aquesta última etapa, l'objectiu principal ha estat la definició dels objectius de comunicació, els quals s'han englobat definint quatre línies estratègiques i de les quals s'han proposat les accions i tàctiques de comunicació interna per a l'entitat protagonista.

Cal tenir en compte, que la primera acció del pla, contempla la implantació d'un responsable de comunicació per tal d'aplicar, gestionar i avaluar les diverses accions proposades. En aquesta primera acció, s'ha contemplat una limitació de pressupost i per la qual s'ha adaptat una proposta estratègica i econòmica, contemplant la contractació d'una plaça de pràctiques respectiva als alumnes/as del Grau de Publicitat i Relacions Públiques de la UdG. Adaptant-nos d'una manera estratègica a les necessitats de l'organització.

Aquesta limitació del pressupost disponible en l'àmbit de la comunicació interna, s'ha tingut en compte en totes les accions proposades. És per això, que s'han escollit les accions i tàctiques pertinents a les línies estratègiques i contemplant les necessitats actuals de la

facultat. Tot i que finalment, aquesta limitació del pressupost, no ha suposat cap impediment per la definició de les accions estratègiques, ja que s'han buscat tàctiques gratuïtes o molt poc costoses per a l'organització, però que cobreixin els objectius.

Una altra limitació no controlable és l'edifici de la facultat, el qual constitueix una estructura antiga i poc còmode que influeix en la comunicació informal i la seva fluïdesa, així com les relacions entre els públics interns. És per aquesta raó, que s'han buscat altres espais i alternatives per tal de dur a terme aquesta fluïdesa i fomentar la comunicació interna entre els públics.

Finalment, cal destacar les actuacions paral·leles i externes que s'han dut a terme durant el transcurs del Treball de Grau, les quals han afectat directament en la gestió i direcció de la investigació. No són considerades limitacions, ja que hi han influït de manera positiva i en consonància a les accions proposades finalment, afavorint la seva òptima implantació en el PEC. Per una banda, tenim el nou model de la filosofia de la facultat i per altra, el pla d'acció de comunicació interna i externa que gestiona actualment la Universitat de Girona.

12. CONCLUSIONS FINALS

La investigació del present treball, s'ha centrat exclusivament amb la Facultat d'Infermeria i la seva motivació en la millora de la comunicació interna. D'aquesta manera va néixer el principal objectiu de l'estudi, per tal de conèixer la situació actual de la comunicació interna amb la finalitat d'oferir noves accions i millores comunicatives dins d'un pla estratègic de comunicació. Contemplant com a objectiu principal la proposta d'aproximació a la planificació estratègica, per tal de gestionar-la d'una manera eficaç i estratègica.

Dins d'aquest principal objectiu de proposta, s'engloben les hipòtesis definides respecte a l'objecte d'estudi i les quals se centren en les diverses àrees d'investigació. Aquestes àrees han permès l'organització i estructura de l'estudi i han facilitat l'aportació d'informació de les tècniques d'investigació, així com la posterior proposta de l'anàlisi dels seus resultats. D'aquesta manera, gràcies a les àrees d'investigació proposades, per tal de conèixer els punts importants de la comunicació interna, s'ha desenvolupat un treball estructurat que ha facilitat la seva realització.

En aquest apartat final de conclusions, es proposen diversos subapartats desglossats per tal de donar importància a les conclusions de les hipòtesis, així com conclusions a nivell teòric i metodològic.

12.1. Les hipòtesis

A continuació, ens centrem en les conclusions referents a les hipòtesis plantejades a l'inici del treball, per tal d'aportar una reflexió final que permeti afirmar-les o negar-les un cop realitzat el projecte.

Gràcies a la investigació realitzada únicament per a la Facultat d'Infermeria, s'ha comprovat que la gestió de la comunicació interna d'aquesta, afecta de manera directa, a la motivació dels seus empleats. Aquesta primera hipòtesi, afirma la idea de Benito Bercereulo (2011), destacant la comunicació interna com a eina potencial per a la motivació i integració dels empleats, amb l'objectiu de construir un clima de confiança i motivació, que generi beneficis positius en l'organització. D'aquesta manera, s'han proposat diverses tàctiques enfocades a la motivació i integració dels públics interns, per tal de fomentar i potenciar aquesta comunicació i establir un clima de confiança.

La segona hipòtesi fa referència a l'òptima segmentació dels públics de la facultat, per tal de gestionar la comunicació interna i conèixer les necessitats d'aquests agents. En aquest cas, queda totalment verificada la hipòtesi, en observar la importància de la segmentació dels públics interns, per a la planificació estratègica de la comunicació interna. Per tal de dur a terme la investigació, ha estat necessari conèixer i distingir els diversos agents interns que formen part de la facultat, per poder diferenciar les seves necessitats comunicatives, així com les diverses percepcions i punts de vista que tenen respecte a l'entitat. Tal com diu Scott (2011), la segmentació dels públics interns és essencial per tal d'establir les accions adaptades a l'estratègia d'uns canals estratègics que permetin arribar els missatges de manera directa i eficaç en els seus receptors. És per aquesta raó que totes les accions i tàctiques proposades, són orientades als diversos públics interns, diferenciant-los per tal d'adaptar-se estratègicament a les seves necessitats.

Respecte a la tercera hipòtesi, s'afirma que la comunicació fluida que es dona dins la comunitat de la facultat, entre els seus públics interns, afavoreix directament a una major i millor participació d'aquests. Queda totalment verificada a partir de les percepcions dels subjectes entrevistats, en comprovar que l'òptima difusió i comunicació de les activitats realitzades per part de la facultat, afecten directament a la participació dels agents interns. Afavorint en una major participació si la difusió ha estat correctament aplicada, segons els interessos i els diversos canals utilitzats. D'aquesta manera, la gestió estratègica de la comunicació influeix en la major i millor participació dels estudiants, del PDI i del PAS de la Facultat d'Infermeria.

Gràcies a tota la feina realitzada, s'afirma la quarta hipòtesi, amb la possibilitat de potenciar i enfortir els fluxos de comunicació interna a partir d'un nou canal de comunicació informal, que al mateix temps permet millorar les relacions interpersonals i laborals dels públics interns. En realitzar-se la present investigació, s'ha analitzat la falta d'un canal de comunicació informal, que permeti una interacció de comunicació entre la comunitat de la facultat. D'aquesta manera, i gràcies a l'aportació del Dr. José Antonio Donaire, s'ha proposat una acció de creació d'un compte a Instagram, per tal de potenciar la funció d'aquest canal informal i afavorint les relacions entre els públics. A més de realitzar la seva funció interna, també permet la projecció externa de l'entitat, per tal de potenciar la seva reputació i notorietat en la societat.

La penúltima hipòtesi, fent referència a l'entorn físic i visual de la facultat, destaquem la seva influència directa en la comunicació no verbal que permet generar impactes de motivació i participació. En aquest cas, s'ha comprovat que la decoració i estructura de l'edifici, no és la més idònia per la bona comunicació no verbal, ni per la comunicació informal que es dona entre passadissos. És per aquesta raó, que s'han proposat diverses accions i tàctiques adaptades a l'entorn per tal d'afavorir d'una manera directa i positiva en la comunicació interna i potenciar la seva influència.

Finalment, l'última hipòtesi plantejada, ha estat la final definició i propostes d'accions per tal de millorar la comunicació estratègica i poder arribar als públics desitjats a partir d'objectius. D'aquesta manera, ha estat la hipòtesi de caràcter pràctic per tal de proposar el plantejament de les fases del PEC, centrades en els objectius, les estratègies i les accions finals.

12.2. Nivell teòric

A continuació, recollirem d'una manera esquemàtica les diferents conclusions a escala teòrica de la investigació present. Partint del punt de vista dels diversos autors, destacats en el marc teòric, per tal de fer referència als conceptes més rellevants que formen la comunicació interna i els quals s'han verificat al llarg del treball.

Gràcies a la investigació realitzada s'ha comprovat la importància que juga la comunicació dins les empreses, sigui interna o externa, considerant-la com un element clau, que permet promoure les actituds positives, les decisions adequades, la solució dels problemes i el treball cooperatiu.

Si fem referència als diversos objectius de la comunicació interna, destaquem l'intercanvi planificat dels missatges dins d'una empresa amb els seus públics interns per tal de complir els seus objectius empresarials. A més, segons l'autor Bercereulo (2011) també influeixen els objectius en la vinculació del treball individual, el manteniment de l'estímul i la motivació diària, així com la satisfacció personal i la influència de la millora de la productivitat i el rendiment dels empleats. Podem afirmar, que amb l'estudi present, s'ha comprovat la importància que juga la comunicació interna dins la Facultat d'Infermeria per tal de motivar els seus públics diàriament i al mateix temps, la satisfacció personal d'aquests en ser informats. I per aquesta raó, s'han proposat les accions referents al pla estratègic de comunicació, així com la figura d'un responsable de comunicació.

El fet d'implantar un pla estratègic de comunicació a la facultat, pot contribuir a una gestió més eficient i servir com un instrument de previsió d'actuacions, recollint les accions a desenvolupar a partir d'uns objectius fixats. Per tant, podem reafirmar el punt de vista de l'autora Montserrat (2014) al destacar la importància de tenir un PEC.

Si ens centrem en l'opinió de Pompper (2006), recolzem totalment el seu punt de vista sobre la qualitat de les relacions entre els públics interns de les empreses. Destacant les bones relacions personals, així com de proximitat i confiança entre els públics interns, que generen la percepció d'orgull i pertinença a la Facultat d'Infermeria. Donant èmfasi al bon clima laboral i personal que es dona dins d'aquesta facultat.

Segons els autors Herranz, Tapia i Lázaro (2009), destaquem que la facultat disposa d'una pàgina web com a canal principal de la comunicació interna formal, però que al mateix temps, també s'utilitzen els canals més tradicionals, com són el taulell d'anuncis i la *newsletter*. Reafirmant la importància dels canals tradicionals juntament amb els nous canals digitals. A més, també s'ha tingut en compte el punt de vista de Fernández Beltran (2012) i la seva aportació en la importància dels nous canals digitals, que permeten crear una via de reputació per a les organitzacions. És per aquest motiu, que s'ha proposat una estratègia de caràcter digital, per tal de proposar un nou canal informal i digital, en comprovar les noves necessitats dels públics i de la implantació d'un canal informal i eficaç.

D'aquesta manera, la idea de crear un compte a Instagram, també aporta beneficis per a la facultat, destacant els que proposa el consultor Ocatvio Tirado (2011); generació de posicionament i imatge institucional, atraure més alumnes, comunicació interna entre la comunitat i la connexió amb els exalumnes.

Però tal com defensa Palencia-Lefler (2008), no s'ha de perdre el contacte en els passadissos i en els espais de la facultat, ja que també és considerat un canal potent de comunicació interna. Per aquest mateix motiu, s'han proposat certes accions per tal de fomentar aquesta comunicació informal, que al mateix temps, estableix les relacions entre els diversos públics interns, com ho són els estudiants, el PAS i el PDI.

12.3. Nivell metodològic

Si parlem del nivell metodològic utilitzat, l'estudi d'investigació ha adaptat una estructura real per tal d'utilitzar un model centrat en la realització d'un pla estratègic de comunicació i les seves corresponents fases. Cal recordar, que el present treball no és considerat un PEC, sinó una aproximació real a les fases que ofereix aquest. Fent especial atenció a les dues primeres fases d'investigació i diagnòstic, així com la posterior definició d'objectius i estratègies, oferint la proposta d'accions i millores en els canals de comunicació interna de la Facultat d'Infermeria.

D'aquesta manera, les fases següents al marc teòric i a la metodologia, se centren en el model ofert per Scott (2011) sobre les diverses etapes que engloba el PEC.

Tal com diu l'autor, per tal de dur a terme un pla estratègic de comunicació, la primera etapa consisteix en el coneixement de l'organització amb l'objectiu de recopilar tota la

informació necessària sobre aquesta. En aquest cas, s'ha realitzat una primera investigació teòrica, oferint els conceptes d'història, missió i visió, valors i l'organigrama de la facultat. Fent referència a la segona fase del PEC, s'inclou l'apartat d'auditoria de comunicació, per tal de conèixer el diagnòstic actual de la comunicació interna de la Facultat d'Infermeria, considerat l'objecte d'estudi del treball. Un apartat extens, que ofereix tota la informació extreta a partir de l'observació, la participació directa, les dinàmiques en grup i les entrevistes, sobre els diversos conceptes relacionats amb la comunicació interna; les polítiques de comunicació, els públics interns, el responsable de comunicació i totes les eines i plataformes utilitzades, així com la cultura corporativa. Gràcies al diagnòstic de la comunicació interna, s'ha pogut realitzar una DAFO que ha recollit la situació actual de la facultat, destacant les diverses amenaces, fortaleses, oportunitats i debilitats.

Un cop realitzades aquestes dues primeres etapes del PEC, el present treball s'ha centrat a oferir la part més pràctica, per tal d'incloure la informació rellevant de les anàlisis qualitatives realitzades. Com ja s'ha dit, han estat diversos els instruments utilitzats, per tal de recopilar punts de vista i percepcions dels diversos representants dels públics interns que formen part de la facultat. Els principals instruments utilitzats han estat les entrevistes, la dinàmica en grup, la participació directa i l'observació, els quals han permès recopilar la informació sobre les àrees d'investigació proposades al principi del treball.

D'aquesta manera, s'ha realitzat un apartat especial fent menció al nou enfocament de la comunicació de la Universitat de Girona, gràcies a l'entrevista realitzada al Dr. José Antonio Donaire, Vicerector de Comunicació i relacions externes de la UdG. Un apartat que ofereix la total visió de la Universitat de Girona, respecte a la comunicació interna i que engloba informació d'interès per a les diverses facultats que la formen. I que per tant, s'ha considerat important dins d'aquest treball, ja permet posar en consonància les accions finals proposades i al mateix temps, observar la importància i els beneficis que destaca la Universitat de Girona per tal de millorar la comunicació interna de les diverses facultats.

En l'apartat de l'anàlisi de les àrees d'investigació, s'ofereixen els resultats de les respectives àrees gràcies a les tècniques d'investigació realitzades. Destacant la informació rellevant per tal de concloure amb l'auditoria de comunicació i que permeti les posteriors fases del PEC.

Finalment, s'han realitzat les últimes fases de definició d'objectius de comunicació i d'estratègia, juntament amb la final proposta d'accions i tàctiques estratègiques, que han permès la final aproximació del pla estratègic de comunicació. Els objectius de comunicació han estat definits partint de l'anàlisi de la comunicació interna, per tal d'enfocar les necessitats de millora de la facultat adaptades a la realitat d'aquesta. Seguidament, s'han definit les quatre estratègies principals que representen la manera de com s'aconsegueixen els objectius. I per acabar, s'han proposat les accions i tàctiques per a cada una d'aquestes estratègies amb la finalitat de complir els objectius de comunicació.

Per concloure aquest últim apartat, cal afegir la satisfacció personal del compliment de l'objectiu principal de l'estudi i del seu òptim desenvolupament. A més, dels objectius personals, els quals han aportat motivació, interès i professionalitat al llarg del projecte. Des del primer moment, ha estat un repte personal dur a terme la investigació per a la Facultat d'Infermeria i un plaer formar part d'aquesta comunitat de la Universitat de Girona.

Són diverses les capacitats desenvolupades durant la investigació, destacant una pràctica professional i ètica amb capacitats d'organització i planificació, interpretació i avaluació, així com l'aplicació de les noves tecnologies de la informació i la comunicació dins l'àmbit acadèmic i professional. També cal esmentar les capacitats estratègiques i creatives requerides a l'últim apartat de les propostes d'accions estratègiques.

A partir de l'experiència i la implicació del projecte, s'ha comprovat la vital importància de la comunicació interna dins les organitzacions. Són múltiples els beneficis i objectius que aconsegueix entre els seus públics interns. Però cal dir, que tota aquesta feina no hauria estat possible, si la Facultat d'Infermeria no s'hagués adonat d'aquesta necessitat comunicativa estratègica. Per això, tal com diu l'autor Herrera (2004) el primer pas és que la mateixa organització contempli aquesta necessitat, per tal de donar-li el manteniment adequat. Personalment, dono les gràcies a la facultat per haver-se adonat i donar-me l'oportunitat d'afrontar el present projecte, endinsant-me en el meravellós món de la comunicació interna empresarial.

13. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, J. (2002). El poder de la comunicación interna. *Razón y palabra*, 175-186.
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional; la comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional*. Madrid: Gesbiblio.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Gesbiblio.
- Arranz, J. (1997). *Gestión de la identidad de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Beltrán, F. (2011). *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Brandolini, A., González, M., & N, H. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicaciones en el proceso de gestión educativa*. Lima: Escuela de graduados Universidad Católica del Perú.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.
- Castro, A. (2013). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte. Recuperat de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=castro+2012+comunicaci%C3%B3n+empresarial&ots=edmCUOG5OV&sig=NWEEW2sntTy4Yw aPADHHnjFtlg#v=onepage&q=castro%202012%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial&f=false>
- Contreras, H. (2012). *rrppnet*. Obtenido de Comunicación organizacional: <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Ferrer, J. (1992). Marco teórico desde la comunicación organizacional. *Tesis proyecto ISEA*, 1- 49.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gauchi, M. (2014). Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación. Una aplicación a la franquicia. *Publicacions Universitat d'Alacant*, 111-131.
- Herranz, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista latina de comunicación social*, 262 - 274. Recuperat de http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html

- Herranz, J., Tapia, A., & Lázar, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista latina de comunicación social*, 262 - 274.
- Herrera, G. (2004). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Argentina: Mico Panoch.
- Homs, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Iberoamérica.
- Kreeps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Grupo Iberoamérica.
- Miller, P. (1983). Nonverbal communication: its impact on teaching and learning. *National Education Association Filmstrip*.
- Morales, F. (2001). La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas . UAB .
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 Técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Bresca.
- Pompper, D. (2006). Towards a relationship-centered approach to student retention in higher education. *Public Relations Quarterly*.
- Potter, L. (2002). *The communication plan: the heart of strategic*. New York: International Association of Business Communicators.
- Pozo, J. (1997). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid: Morata.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. Recuperat de <https://es.scribd.com/doc/243327774/Michael-Ritter-eBook-CULTURA-ORGANIZACIONAL-2008-pdf20131106-30732-1x9eb17-libre-libre-pdf>
- Robbins, S., & T Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Ruíz, M. (2010). *La comunicación oral en la empresa*. Madrid: Arco.
- Santesmasses, M. (1996). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Piramide.
- Scott, N. (2011). *How to write a corporate communications plan*. Recuperat de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2017/181649/TFG_Purroy_Claramunt_Laura.pdf
- Smith, A. (2003). Peer relationships in physical activity contexts: A roadless travelled in youth sport and exercise psychology research. *Psychology of sport and exercise*, 25 - 39.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Patria.
- Tirado, O. (2011). ¿Cómo deberían usar las Universidades las Redes Sociales? *Octavio Regalado*.
- Vicuña, J. (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.