

La Comunicació Interna a la FUAB

La Fundació Universitat Autònoma de Barcelona s'ha plantejat realitzar una anàlisi de l'estat de la comunicació interna, amb l'objectiu d'establir les bases per **comunicar de manera òptima la informació estratègica i d'objectius i la informació operativa necessària per treballar**.

Es tracta també de preparar l'organització pels canvis que es poden produir en el propers anys, i que seran propiciats tant pels nous projectes i accions com pels diferents desafiaments que s'hauran d'abordar en el futur.

Quan es produeixen canvis institucionals, la percepció negativa de la comunicació es veu aguditzada. L'objectiu prioritari, en aquests casos, és disminuir els efectes nocius que la percepció de manca de comunicació pot provocar.

Objectius de l'anàlisi a curt termini

L'anàlisi de la comunicació interna obrirà una primera fase de millores que, a curt termini, permetran:

- Establir **directrius i pautes** de comunicació interna.
- **Definir els canals més eficaços** per a cada tipus d'informació, adequant-los als diferents públics.
- **Facilitar** a tots els emissors de la cadena **les eines necessàries** per a la transmissió d'informació.
- **Dotar als grans agents d'informació d'un pla** que els permeti comunicar i informar de manera planificada.

Objectius a mig termini

A més llarg termini ens enfrontem a objectius de major complexitat i que requereixen més temps per a la seva implantació:

- **Gestionar la informació de manera eficaç.**
- **Optimitzar** els processos.
- **Canviar actituds.**
- Desenvolupar el **sentiment de pertinença**.
- Enfortir la **cultura corporativa**.
- **Enfortir** l'organització **davant la crisi**.
- Afavorir la flexibilitat i la **capacitat d'innovació**.
- Preparar l'organització per al **canvi**.

Auditoria de comunicació

El mes de març passat es va iniciar una auditoria de comunicació interna amb una mostra de treballadors de les diferents entitats de la FUAB, amb els següents objectius:

- Identificar els problemes i dèficits de la informació i de la comunicació a les entitats FUAB.
- Veure els principals elements de l'actual estructura comunicativa (missatges, canals i productes d'informació).
- Analitzar les característiques dels canals formals i informals que existeixen.
- Determinar la situació de la informació estratègica (Equip de Direcció).
- Determinar la situació de la informació operativa (Equip de Direcció, entitats, departaments i unitats estructurals).

Fitxa tècnica

L'auditoria es va efectuar amb una mostra de 14 treballadors de diferents entitats i estructures de la FUAB, atenent a les següents variables de segmentació: àmbit, territorialitat i antiguitat, edat i diferents àmbits de responsabilitat.

Reunions: s'han fet **6 reunions**, dinamitzades amb tècniques de grup i estructurades de la manera següent:

Grup 1: Edifici Blanc (Campus Bellaterra).

El primer grup va estar format per **10 persones** de les següents entitats i estructures organitzatives:

Jhonney Caicedo, de Vila Universitària; Remei Camps, de Gestió integrada de les Escoles de la FUAB; Ferran Gallart, de la Unitat de Pràctiques i Borsa de Treball; Alexandra Garcia, de l'APAC; Virgínia García, de l'Hospital Clínic Veterinari; Sara Martinez, de la FAS; Yolanda Rico, de la Direcció Econòmica-Financera i de Patrimoni; Javier Ruiz, de Gestió Acadèmica; Marta Sabé, de Direcció Jurídica i de Recursos Humans i Clàudia Terraza, de Promoció i Comunicació.

Grup 2: Casa Convalescència (Barcelona).

El segon grup va estar format per **4 persones** de les següents entitats i estructures organitzatives:

Joana Dalmau, de l'equip operatiu de Casa Convalescència; Helena Garrigós, de la Fundació Salut i Envel·liment; Meritxell Hernández, d'UAB Idiomes; Jordi Vidal, del programa *Study Abroad*.

Les dues primeres reunions es van fer en grups separats, en funció de la ubicació de les persones (Campus o Casa Convalescència); les dues sessions següents van ser conjuntes, i es van realitzar a ambdues ubicacions; i la cinquena i sisena es van fer a l'Edifici Blanc (Campus UAB).

Les reunions es van organitzar i dirigir a partir de la metodologia d'anàlisi de tipologies de comunicació interna:

- Estratègica i operativa.
- Anàlisi de la comunicació ascendent, descendent i transversal.
- Anàlisi d'emissors, missatges, circuits, reunions, comunicació informal.

Els participants en les sessions van treballar individualment i, posteriorment, en grup. Totes les persones dels dos grups van utilitzar el mateix qüestionari de treball per entrevistar 2 o 3 companys de la seva estructura organitzativa. Es tractava d'ampliar la mostra original i contrastar els resultats de l'anàlisi realitzat en els diferents grups.

Realització de les sessions: març-setembre de 2017.

Quadre Resum de DEMANDES I NECESSITATS D'INFORMACIÓ**• Organigrama:**

- Demanen informació de les diferents estructures.
- Volem conèixer qui és qui i qui fa què.

• Informació de caire operatiu:

- Necessitem informació sobre les decisions de l'Equip Directiu.
- Informació sobre objectius d'entitats, àrees i departaments.
- Informació sobre canvis, econòmica i de RH.
- Informació sobre procediments, normatives, canvis de legislació.
- Volem conèixer els procediments d'altres institucions que afectin la feina diària.
- Necessitem informació sobre els serveis de les diferents entitats.

• Informació de caire no operatiu

- Informació corporativa general de les diferents entitats i de les unitats centrals.
- Objectius estratègics de la FUAB i dels diferents departaments i entitats.
- Informació d'activitats i d'esdeveniments de la corporació.
- Informació sobre les persones: com ens sentim.

• Qualitat de la informació

- Demanem una informació general de més qualitat.
- Que la informació que arriba des d'altres entitats estigui més estructurada.
- Que sigui clara, entenedora i objectiva.
- Que la mateixa informació no variï en funció del canal.
- Que no sigui contradictòria.

- **Fonts d'informació rellevants**

- La Direcció de la FUAB
- La Direcció d'altres entitats.
- Els responsables dels departaments.
- El Cap immediat.
- Les estructures centrals: Economia, RH i Jurídica, Gestió Acadèmica, Comunicació, OQD, Escola de Postgrau.

Comunicació personal

- Reunions departamentals periòdiques.
- Reunions entre departaments.
- Comunicació lateral directa amb altres departaments (sense intermediaris).
- Fòrums i plataformes de reunió i d'activitats comunes de les persones de diferents entitats.

Canals de Comunicació

- Espai digital comú de la FUAB (web /Intranet).
- Canal de suggeriments, dubtes i queixes.
- Utilització del correu electrònic.
- Utilització de les pàgines web.
- Unitats compartides.
- Elaboració de protocols de comunicació que determinin i millorin la transmissió de la informació.

Resultats de la sessió (26/04/2017)

Acció	Persones
Web/ Intranet/ Web FUAB/ Eina de comunicació transversal	13
Newsletter/butlletí	6
Reunions departamentals i interdepartamentals	5
Accions unitàries per crear identitat/ marca. Activitats conjuntes/ transversals. Convenció corporació/ Reforçar el sentiment de pertinença	5
Mitjans per conèixer els objectius i l'estratègia general de la FUAB	2
Organigrama de la Corporació amb el detall del personal	2
Protocols i models per millorar la comunicació transversal	2
GIR o semblant	1
Agenda global general	1
Directorí compartit	1
Proactivitat	1

ACTUACIONS I RECOMANACIONS

En aquest apartat es proposen una sèrie d'actuacions de caire general, fixades a partir de l'anàlisi de tota la informació extreta amb els grups de treball. Partint dels elements detectats en la diagnosi posterior, i en funció dels objectius fixats en el projecte, es detallen el principal eix d'actuació i els objectius concrets que es recomanen en una primera fase.

Atenent a la naturalesa de la comunicació, es preveu que les indicacions incloses en aquest apartat siguin el punt de partida per estructurar i seguir treballant en l'optimització de la comunicació. Aquestes pautes però, s'hauran d'anar revisant i adaptant, en funció dels resultats que es vagin obtenint, així com en funció de l'evolució que el Pla i la seva implementació experimentin en el temps.

- Definir el rol comunicatiu dels directius.
- Enfortir el rol directiu a través de la correcta assumpció de la seva responsabilitat en el circuit de comunicació, tant descendent com ascendent.
- Posicionar tots els llocs de treball amb responsabilitat en la gestió de personal, com a fonts d'informació en un sentit descendent i ascendent.
- Incorporar a tots els llocs de treball amb responsabilitat la funció de gestió de comunicació interna.
- Definir i desenvolupar els canals per transmetre la informació de caire institucional i facilitar la seva recepció i acceptació per part de tots els integrants del Personal.
- Promoure la comunicació lateral i transversal.
- Agilitzar els circuits d'informació existents, definint les responsabilitats en l'emissió de missatges.
- Simplificar els circuits comunicatius.
- Definir l'ús del correu electrònic i marcar pautes d'elaboració de missatges.
- Potenciar la comunicació de caire personal, en totes aquelles comunicacions que per la naturalesa de l'objectiu a assolir sigui important.

Pla d'Acció

A partir de les actuacions recomanades, es proposa un pla d'acció preliminar, en el qual s'indica l'estratègia a seguir.

Eix 1. Millorar la comunicació interna i fer d'aquesta eina un factor clau a l'hora de desenvolupar processos de millora, canviar el clima laboral i posicionar els col·lectius cap als objectius de la FUAB. La comunicació interna ha de ser determinant en la gestió del canvi.

Objectiu 1: Establir maneres de fer, sistemes i xarxes que permetin una relació més propera amb el personal de la FUAB i que fomentin el diàleg amb els diferents col·lectius de la corporació.

Accions	Calendari	Responsables	Continguts
1.1 Reunions departamentals	Setmanals	Caps d'unitat, Responsables, Coordinadors	Reunions operatives i d'objectius
1.2 Reunions periòdiques de direcció	Periodicitat mensual/bimensual	Directors	Reunions operatives i d'objectius
1.3 Reunions periòdiques entre departaments	Periodicitat mensual	Caps d'unitat, Responsables, Directors	Transferència de coneixement Objectius
1.4 Accions unitàries per crear identitat/ marca.	Trimestrals	Direcció de la FUAB	Estratègia i objectius de la corporació
1.5 Fòrums i convencions corporatives+activitats de caire social	Dues vegades l'any	Direcció de la FUAB	Selecció d'un tema

Pla d'Acció

Objectiu 2: Establir eines i canals de comunicació adaptades a les necessitats d'informació, que permetin difondre informació de caire operatiu, informació d'activitats i informació sobre els objectius i les estratègies de la corporació.

Accions	Calendari	Responsables
2.1 Renovació del Portal web de la FUAB.	Novembre de 2017- febrer 2018	Direcció FUAB Direcció Jurídica i de RH Promoció i Comunicació
2.2 Creació de la pàgina web extranet/intranet. Personal FUAB	Febrer-Març 2018	Direcció Jurídica i de RH. Promoció i Comunicació
2.3 Elaboració d'una Newsletter de la corporació.	Inici de publicacions, Febrer/març de 2018	Promoció i Comunicació Entitats de la FUAB