



Universitat
de Girona



INFORME FINAL DEL PROJECTE DE RECERCA:

**Desenvolupament i implementació d'un model per a l'avaluació de la
comunicació interna a l'Administració Pública**

Setembre 2006

ÍNDEX

PRÒLEG	5
1. ANTECEDENTS DEL PROJECTE DE RECERCA	7
1.1. Objectiu	7
1.2. Què és la comunicació interna?	7
1.3. Què és el model EFQM?	10
1.4. Què és el model SERVQUAL?	12
2. DISSENY I DESENVOLUPAMENT DEL MODEL PER A L'AVALUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ INTERNA	14
2.1. Disseny del model COMINT per a l'avaluació de la comunicació interna	14
2.1.1. Fonaments del model i el qüestionari	14
2.1.2. Pla de comunicació	17

3. IMPLEMENTACIÓ DEL MODEL COMINT A L'ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA	18
3.1. Realització de l'estudi empíric	18
3.2. Anàlisi de les dades obtingudes	25
4. RESULTATS DE LA IMPLEMENTACIÓ DEL MODEL	26
4.1. Interpretació dels resultats obtinguts	26
4.1.1. Efectivitat de la comunicació	26
4.1.2. Efectivitat de l'actuació en relació a la comunicació generada	28
4.1.3. Efectivitat de l'emissió de la informació	29
4.1.4. Efectivitat de la recepció de la informació	31
4.1.5. Efectivitat de l'actuació	32
4.2. Propostes de millora	33
5. CONCLUSIÓ DE L'APLICACIÓ PRÀCTICA	36
6. BIBLIOGRAFIA	38

ANNEXES:	42
1. Enquesta sobre la comunicació interna a l'administració pública:	
Emissió de la comunicació – Consideracions generals	43
2. Enquesta sobre la comunicació interna a l'administració pública:	
Recepció de la comunicació - Actuacions	51

PRÒLEG

El passat mes d'octubre, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya tornava a convocar les subvencions que aquesta institució finança anualment amb l'objectiu de fomentar els treballs de recerca sobre Administració Pública. Justament feia molts pocs mesos que alguns dels investigadors del GITASP (Grup de recerca en innovació tecnològica al procés productiu) de la Universitat de Girona havíem començat a treballar en una nova línia de recerca: la millora de la comunicació interna empresarial. Sens dubte se'ns ofería una oportunitat immillorable per a portar a terme els nostres objectius.

La sol·licitud i posterior concessió del esmentat projecte, ens ha permès dedicar-nos-hi durant aquest darrer any, i els primers resultats científics no s'han fet esperar: Hem publicat les primeres ponències en congressos nacionals i internacionals.

El treball desenvolupat parteix d'un model teòric per avaluar la qualitat de la comunicació interna en una organització. Aquest model, per tal de contrastar-lo, cal implementar-lo en una organització de l'administració pública. Quina organització millor que no la pròpia Escola d'Administració Pública de Catalunya per tal de portar a terme aquest treball de camp?. Sens dubte cap. És per això que no només hem d'agrair-li el paper "institucional" de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya que ens ha permès finançar el projecte, sinó que també hem de donar les gràcies a tot el personal de la mateixa que en dues sessions, i deixant de costat les tasques pròpies del seu lloc de treball, col·laboraren en el treball de camp. També i molt especialment, a l'Enric Travesset, la Clara Sardà i en Quim Ciurana pel suport rebut durant les tasques d'organització de les sessions de treball. A tots ells, moltes gràcies.

Per descomptat, com en tot treball d'investigació, el model desenvolupat que es presenta en aquest informe no neix amb l'ànim de ser un model estàtic. És a partir d'avui mateix, quan mitjançant la seva difusió es podrà enriquir dels coneixements dels membres de la comunitat científica, i introduint-lo per tant en un procés de millora continuada. D'aquesta forma, tornem

a agrair a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya aquesta primera "empenta" que hem rebut en una línia de recerca que preveiem molt fructífera.

El grup investigador:

Dr. Martí Casadesús Fa

Dr. Jaume Valls Pasola

Dra. Gerusa Giménez Leal

Dr. Stanislav Karapetrovic

Srta. Empar Méndez Rodríguez

Girona, setembre 2006

1. ANTECEDENTS DEL PROJECTE DE RECERCA

1.1. Objectiu

Aquest treball s'ha desenvolupat amb l'objectiu principal de crear un model capaç d'avaluar la comunicació interna i implementar-lo en l'entorn d'una organització autonòmica de tipus públic.

El model, que ha rebut el nom de "COMINT", s'ha desenvolupat a partir de dos models de prestigi reconegut com són el model EFQM de Gestió Total de Qualitat i el model SERVQUAL d'avaluació de la qualitat de servei. D'una banda, s'ha utilitzat el contingut dels criteris i subcriteris dels agents facilitadors del model EFQM per a determinar els diferents aspectes que cal comunicar internament a una organització excel·lent. D'altra banda, el model SERVQUAL, que constitueix un dels models d'avaluació de la qualitat de servei més utilitzats, ha servit de base pel que fa a l'estructura del model COMINT.

1.2. Què és la comunicació interna?

La comunicació interna, com a un dels vessants de la comunicació organitzacional, ha evolucionat fins a convertir-se en una de les eines de gestió més eficaces i influents a qualsevol organització. Segons les definicions i les diferents perspectives d'anàlisi, es pot entendre que la comunicació organitzacional és aquella que es dona a l'organització o empresa i afecta o abasta als membres que la componen. D'acord amb els estudis realitzats cap inclou en aquesta comunicació dos vessants com són la comunicació interna i la comunicació externa. La majoria d'autors consideren la comunicació organitzacional com un tot que inclou d'una banda la comunicació interna i per una altra la comunicació externa. Encara que aparentment tant la comunicació interna com l'externa s'han tingut en consideració per igual en estudiar la comunicació organitzacional, generalment s'ha donat a la primera major importància en relació amb el desenvolupament de l'organització. Els antecedents d'investigació en aquest camp ens

diuen que tradicionalment s'ha considerat més detingudament el paper i la influència de la comunicació interna en l'organització.

Irving i Tourish (1994) opinen que la tendència actual considera igual de rellevant la comunicació interna que l'externa, encara que la interna és de vital importància per a l'evolució de l'empresa. Per aquest motiu s'intenta considerar una visió integradora d'ambdós aspectes de la comunicació. En un treball posterior (Tourish, Irving (1995)), els autors consideren que les organitzacions han d'atendre tant la comunicació externa com la interna de manera separada, però considerant ambdós enfocaments com inevitablement units per a aconseguir una gestió de la comunicació integrada i estratègica. En definitiva, consideren els dos àmbits com a complementaris i necessaris per a desenvolupar una estratègia de comunicació en un entorn de gestió unificat i de qualitat.

Segons Calabrese (2004) i les opinions d'altres autors recollides (Farace, Monge & Russell (1977), Krone, Jablin & Putnam (1987), Contractor, Eisenberg, Goodall (1993)), la ***comunicació interna*** forma part del **procés creat per la direcció de l'organització a través del qual els valors corporatius (per exemple la missió corporativa) es transmeten als recursos humans amb la finalitat de garantir que han estat divulgats i arrelen a tota la companyia.**

Pinillos (1996), per altra banda, considera que encara sent denominada amb diferents noms o fins i tot no reconeguda com a tal, la comunicació interna ha estat present d'una forma o altra a l'empresa. Avui dia, amb una identitat pròpia, les empreses reconeixen aquesta funció d'"explicar a l'organització allò que la pròpia organització està fent" com un factor fonamental per a la competitivitat empresarial. Tourish i Hargie (1998) i diversos autors (Stayer (1990), Clampitt, Downs (1993), Tourish, Tourish (1996)) consideren important el paper desenvolupat per la comunicació interna en l'èxit del desenvolupament de les organitzacions, de manera que les organitzacions han acceptat la necessitat de considerar-la per a millorar la seva efectivitat i eficiència.

Donant suport a la consideració de la comunicació interna com a factor clau en el desenvolupament de les organitzacions, Elías i Mascaray (1998) afirmen que la comunicació és un element decisiu en l'existència de les organitzacions, essent a més, un extraordinari agent de canvi que permet a les empreses adaptar-se a les variables exigències de l'entorn. Entenent la qualitat com una de les més importants exigències de l'entorn organitzacional, també Townsend (1965) opina que la comunicació interna s'ha de considerar una eina essencial per a la direcció de l'empresa, de la mateixa manera que es considera la qualitat. Una bona comunicació permet la consecució dels objectius corporatius.

Per al bon desenvolupament de la comunicació interna és necessari controlar el seu plantejament, aplicació, evolució i consecució d'objectius per la qual cosa és inevitable un determinat procés d'avaluació o auditoria. En relació a aquest procés, Hargie i Tourish (1998) opinen que utilitzant les auditories per a conèixer l'estat de la comunicació a l'organització s'aconsegueix establir els punts febles per a poder així millorar-los i possibilitar la millora també del funcionament dels llocs de treball i l'organització en general. Pel que fa als mètodes més útils per al seu desenvolupament, els autors opinen que a l'hora de realitzar una auditoria tan útils són els mètodes formals com informals, qualitatius o quantitius, analitzant quin és millor en cada situació.

Tenint en compte l'opinió de Harnesk (2004) es considera que mesurar la comunicació no és tasca fàcil ja que existeixen diferents factors que influeixen i interactuen. Mesurant paràmetres quantitius s'obté informació limitada sobre la realitat, alhora que les dades qualitatives poden obtenir-se a través de, per exemple, diferents estudis d'actituds però que tampoc aporten informació completa. Per aquest motiu, resulta necessari desenvolupar un mètode que s'ajusti al tipus d'avaluació de la comunicació interna que es pretén realitzar i per descomptat a la tipologia d'organització que constituirà l'objecte d'estudi.

1.3. Què és el model EFQM?

La Gestió de la Qualitat Total per a l'organització, denominada com Total Quality Management (TQM), no és tan sols un sistema sinó quelcom una mica més ampli, es tracta d'un conjunt de filosofia i una sèrie de principis establerts per a dirigir l'organització cap al benefici de tots aquells que participen en ella o d'ella. Es tracta, doncs, d'un canvi cultural, que significa un compromís total en relació amb la qualitat i la implicació de tots en la millora contínua de productes i serveis mitjançant l'ús de mètodes científics i innovadors (Dale (2003)).

Amb la finalitat d'afavorir la comprensió dels conceptes fonamentals del TQM, per a ajudar a entendre'ls i a aplicar-los, s'han desenvolupat diferents models específics a partir dels quals s'han creat els premis més prestigiosos en relació a la Gestió de la Qualitat Total. Entre ells, destaca, a nivell europeu el model EFQM.

El model EFQM és un model flexible de gestió de qualitat per a l'Excel·lència, que pot aplicar-se a organitzacions grans i petites, del sector públic o del sector privat. Constitueix, a més, el fonament per al Premi Europeu a la Qualitat que concedeix anualment la Fundació EFQM (European Foundation Quality Management, 2003b). Es tracta d'un model que no dona instruccions concretes de com ha d'organitzar-se la pròpia organització ni de quines eines, metodologies o sistemes han d'aplicar-se, tan sols pretén fomentar que les organitzacions actuïn d'acord a una sèrie de principis generals que serveixin perquè aquesta es pugui gestionar cap a l'Excel·lència (Fig. 1).

Basant-se en aquests principis, el model persegueix la consecució de l'Excel·lència per part de l'empresa utilitzant per a això com a fonament la següent premissa: ***“Els resultats excel·lents en el Rendiment general d'una Organització, en els seus Clients, Persones i en la Societat en la qual actua, s'assoleixen mitjançant un Lideratge que dirigeixi i impulsi la Política i Estratègia, que es farà realitat a través de les Persones, les Aliances i Recursos, i els Processos”.***

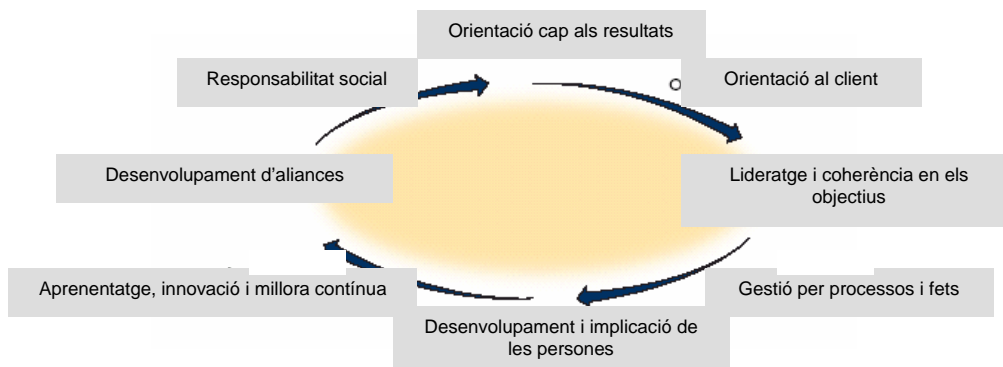


Figura 1. Conceptes fonamentals de l'Excel·lència (Font: European Foundation Quality Management, 2003a).

Cadascun dels elements citats en aquest fonament constitueix un criteri que permetrà plasmar els requisits del sistema organitzatiu, en els quals és necessari incidir perquè la gestió sigui adequada en termes de Qualitat Total. Els nou requisits o criteris necessaris per a avaluar la gestió de la Qualitat Total en l'empresa i el seu progrés cap a l'Excel·lència, es deriven d'aquest fonament i es poden dividir en dos grans blocs: **CRITERIS O AGENTS FACILITADORS** (analitzen com realitza l'organització les activitats clau, és a dir, com aconsegueix l'organització els resultats i al·ludeix als factors causals) i **CRITERIS O AGENTS DE RESULTATS** (quins resultats ha aconseguit i està aconseguint l'organització, és a dir, als resultats que s'estan arribant com a conseqüència dels agents facilitadors). En definitiva, l'esquema del model EFQM seria el següent:

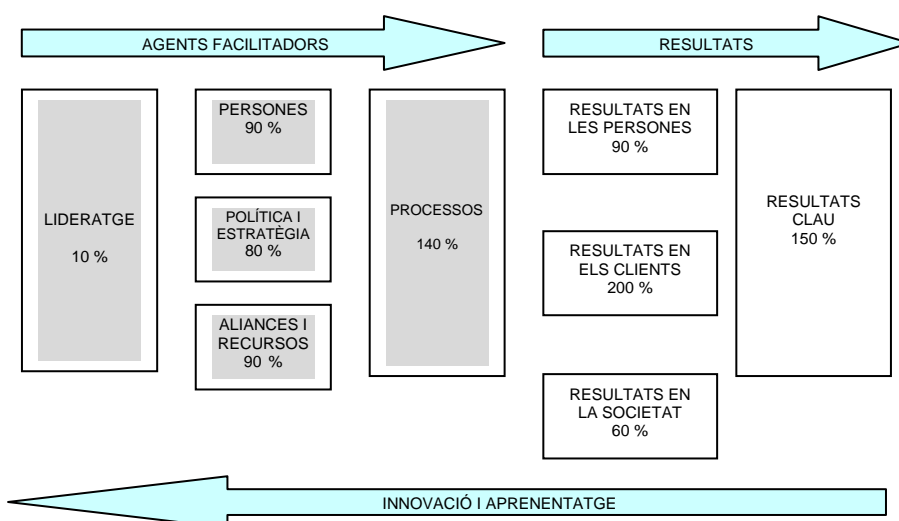


Figura 2. Esquema del model EFQM d'Excel·lència (Font: Traduït de l'European Foundation Quality Management (2003b)).

1.4. Què és el model SERVQUAL?

El Model SERVQUAL desenvolupat per Parasuraman, Zeithaml i Berry (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1993) és un instrument utilitzat per a avaluar la qualitat del servei ofert per una organització determinada. A més del SERVQUAL existeixen altres models que han estat desenvolupats amb la finalitat d'avaluar la qualitat del servei, com per exemple el creat per Grönroos (1990), també útil però no tan popular ni utilitzat com el model SERVQUAL. El fonament del model SERVQUAL es basa en el concepte que per a facilitar un servei d'alta qualitat és necessari equilibrar les expectatives i les percepcions dels usuaris i acabar amb les diferències o desequilibris que poguessin existir entre ambdues. La metodologia SERVQUAL pot ajudar a determinar on s'estan produint aquests desequilibris i la importància dels mateixos. En centrar-se a resoldre les deficiències SERVQUAL, una organització pot obtenir beneficis ja que això facilita una millor comprensió dels desequilibris o fallades internes que poden ser responsables de les deficiències externes.

En relació al model, els autors defineixen en els seus treballs (Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988a), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988b), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1994)) el servei de qualitat com la diferència o discrepància existent entre les expectatives i les percepcions dels usuaris.

El model conceptual de la qualitat de servei es mostra a la Figura 3:

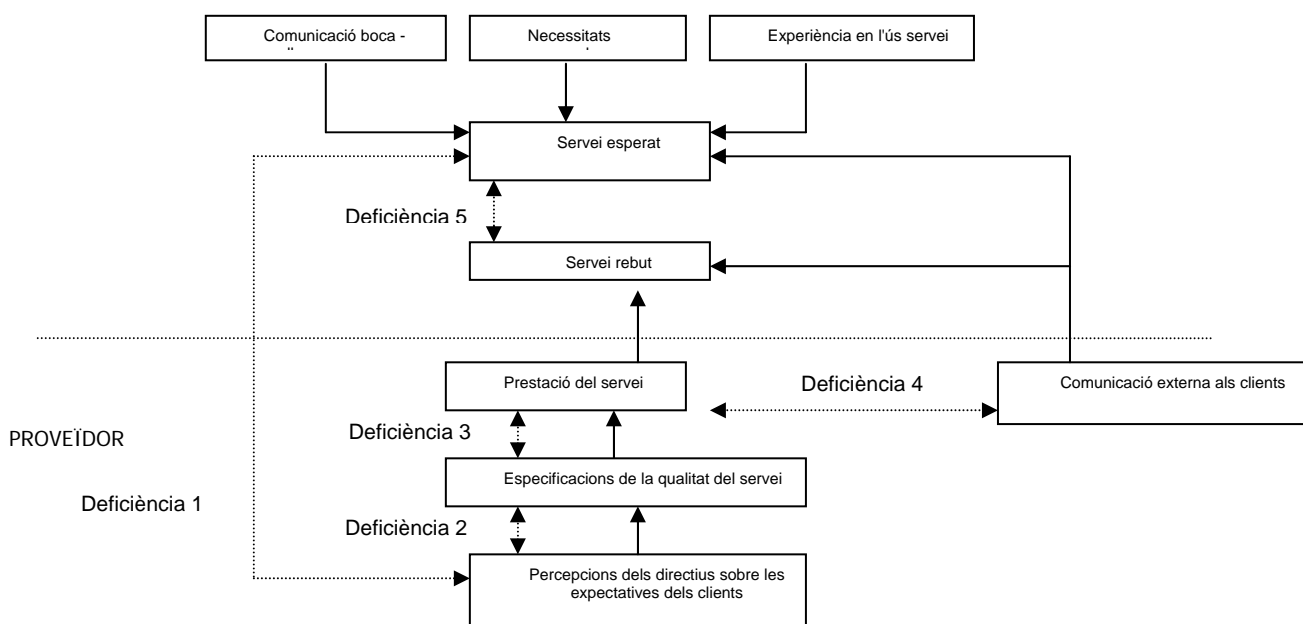


Figura 3. Model conceptual de la qualitat de servei. (Font: Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1993).

SERVQUAL constitueix un dels models d'avaluació de la qualitat de servei més utilitzats. Existeix un gran nombre de treballs basats en l'aplicació del SERVQUAL a sectors de serveis com per exemple el sector sanitari (Camilleri, O'Callaghan (1998), Sewell (1997), Vandamme, Leunis (1993)), el sector d'educació (Anderson (1995), Galloway (1998), Pariseau, McDaniel (1997)), el sector industrial (Jannadi, AL-Saggaf (2000), van der Wal, R.W.I., Pampallis & Bond (2002)) o el sector financer (Arasli, Mehtap-Smadi & Katircioglu (2005)) entre altres.

2. DISSENY I DESENVOLUPAMENT DEL MODEL PER A L'AVALUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

2.1. Disseny del model COMINT per a l'avaluació de la comunicació interna

El model EFQM d'Excel·lència i el model SERVQUAL d'avaluació de la qualitat de servei constitueixen la base del disseny d'aquest model la finalitat del qual és avaluar la comunicació interna en una determinada organització.

El contingut dels criteris i subcriteris dels agents facilitadors del model EFQM determinen els diferents aspectes que han de comunicar-se internament a una organització excel·lent. A partir de cada criteri i els seus corresponents subcriteris s'estableixen els aspectes o informacions que han de ser comunicades i sobre la base d'ells s'avalua la comunicació interna. En conseqüència, a partir d'aquests aspectes o informacions s'han desenvolupat les diferents qüestions a plantejar al personal de l'organització per a realitzar aquesta avaluació.

2.1.1. Fonaments del model i el qüestionari

Per a realitzar l'avaluació s'entén que en el procés de comunicació intervenen d'una banda l'EMISSOR, que és qui envia la informació a transmetre, i per una altra el RECEPTOR, que és a qui va dirigida la informació que es desitja transmetre. La qualitat de la comunicació interna depèn de fins a quin punt tota la informació que s'emet és rebuda. Per tant, per a avaluar la comunicació interna cal analitzar tant l'emissió de la informació com la recepció d'aquesta informació. D'altra banda, i per a relacionar l'efecte de la qualitat de la comunicació interna sobre la qualitat global de l'organització, és útil analitzar també les repercussions o influència sobre l'organització que pot tenir aquesta comunicació i com s'actua en relació a això.

A partir d'aquestes consideracions, i per a avaluar la comunicació interna en un entorn excel·lent, s'ha dissenyat un qüestionari que es divideix en tres parts independents però

relacionades que representen els diferents àmbits considerats. En relació a cadascun dels dos àmbits que formen part del procés de comunicació, EMISSIÓ, RECEPCIÓ, i del tercer àmbit que relaciona la comunicació amb la qualitat en l'organització, ACTUACIÓ, s'ha desenvolupat cadascuna de les diferents parts del qüestionari. Cadascuna d'aquestes parts s'ha dissenyat per a valorar cadascun dels àmbits per separat prenent com a referència el contingut del model EFQM. Els seus criteris i subcriteris corresponents als agents facilitadors han servit de base per a formular les diferents qüestions amb les quals avaluar, en principi de manera independent, cada àmbit.

El qüestionari està dissenyat de manera que les qüestions que es plantegen corresponen als tres àmbits considerats, conformant així les seves tres parts diferents¹:

- EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ (PART 1):

Les qüestions d'aquesta part en concret intenten analitzar la informació continguda en el model EFQM i la seva emissió, és a dir, la capacitat o possibilitat per part de l'emissor d'emetre adequadament la informació relacionada amb els criteris i subcriteris EFQM.

- RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ (PART 2):

Les qüestions d'aquesta part intenten analitzar la informació continguda en el model EFQM i la seva recepció, és a dir, la capacitat o possibilitat per part del receptor de rebre adequadament la informació relacionada amb els criteris i subcriteris EFQM.

- ACTUACIÓ - INFLUÈNCIA DE LA COMUNICACIÓ (PART 3):

Les qüestions d'aquesta altra part intenten analitzar la informació continguda en el model EFQM i les actuacions o resultats que deriven de la comunicació establerta i si aquesta influeix en el desenvolupament i millora de l'organització (estratègia, objectius, plans de millora,...).

¹ S'ha optat per situar els diferents qüestionaris utilitzats, part fonamental del projecte de recerca desenvolupat, i amb l'objectiu de no dificultar la lectura, als annexes d'aquest mateix informe.

Sobre la base de l'anterior, es representa gràficament el model de qüestionari segons el gràfic següent:

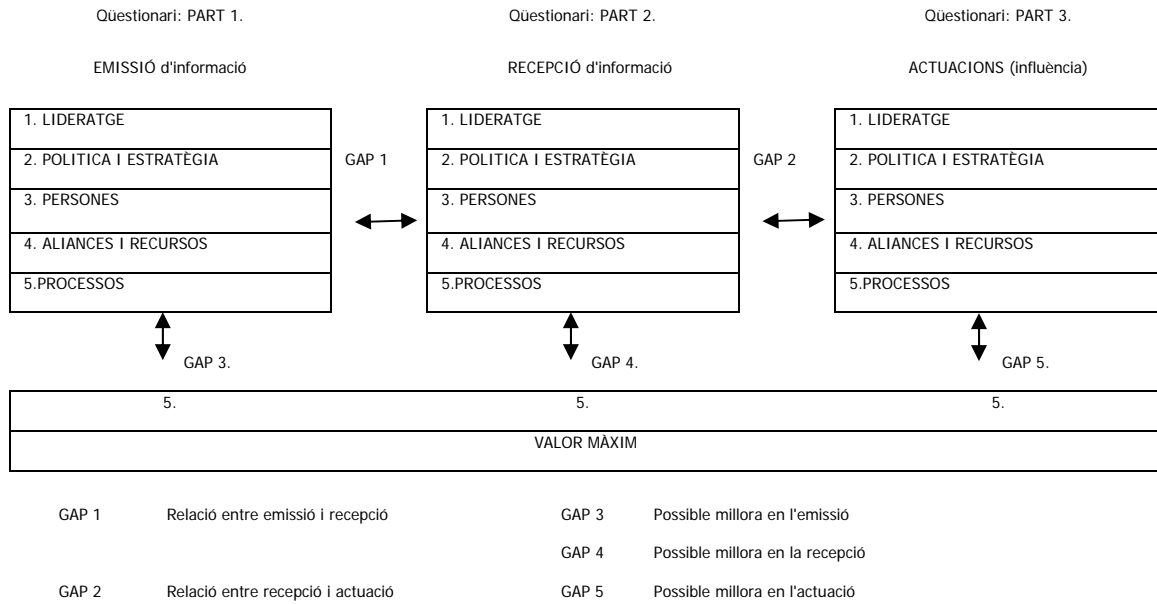


Figura 4. Representació gràfica del model d'avaluació de la comunicació interna. (Font: Elaboració pròpia).

El fet de subdividir el qüestionari en aquests tres àmbits i plantejar els diferents GAPs, recau en la necessitat d'establir una comparança entre com s'emet la informació, com aquesta es rep i la influència d'aquesta informació en el desenvolupament habitual de l'organització, basant-se en el model SERVQUAL i les seves deficiències. La importància del model, doncs, resideix en les seves tres parts, la comparança de les quals ha de permetre avaluar la comunicació interna de l'organització sobre la base del contingut del model EFQM i els seus agents facilitadors. Analitzant els GAPs definits, i entenent l'efectivitat de la comunicació com la diferència entre el que emet l'emissor i el que rep el receptor, el valor del GAP 1 (RESULTAT COMUNICACIÓ) indica aquesta efectivitat en comparar els valors obtinguts per cada criteri. La resta dels GAPs permet analitzar les deficiències en cadascun dels aspectes considerats en el model.

2.1.2. Pla de comunicació

Donada la importància de la comunicació interna i les característiques que ha de tenir la seva gestió, aquesta no pot limitar-se a actuacions puntuals que mai donen resultats i sí suposen un cost sense cap rendibilitat. Ha de respondre, doncs, a una esquematització rigorosament establerta, que planifiqui en el temps les accions a dur a terme i els objectius a aconseguir. Per tant, haurà de ser periòdica, facilitada pels comandaments, que persegueixi la qualitat i no la quantitat i que busqui el millor suport a cada ocasió. Per aquest motiu, la comunicació interna ha de materialitzar-se en un pla, adaptat a les circumstàncies específiques de l'empresa, que ha d'estar inspirat i donat suport permanentment per l'equip directiu (Garrigós, 1996).

Per a qualsevol organització, el Pla de Comunicació constitueix un instrument per a dirigir integralment la comunicació en l'organització, per a coordinar les iniciatives de comunicació amb els objectius estratègics i els recursos disponibles i també per a aconseguir la implicació de les persones. Això demostra la importància d'aquest programa per a l'organització, i no cal oblidar realitzar una tasca de seguiment i control del pla de comunicació amb diversos instruments (qüestionaris, entrevistes).

En relació a aquest tema, el model COMINT resulta útil per a obtenir una valoració general del procés de comunicació, alhora que detectar els possibles punts forts i febles de la comunicació interna a l'organització. A partir d'aquests punts febles serà necessari establir una sèrie d'actuacions a realitzar en el marc del Pla de Comunicació per a promoure i establir les bases per a la millora de la comunicació interna.

3. IMPLEMENTACIÓ DEL MODEL COMINT A L'ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

3.1. Realització de l'estudi empíric

A partir del desenvolupament del model i el corresponent qüestionari, es va portar a terme l'estudi empíric implementant el model a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Per dur a terme aquest estudi, a partir dels nivells jeràrquics que afecten els col·lectius existents a l'Escola s'establiren les relacions habituals dins l'organització pel que fa a comunicació, i els fluxos corresponents a aquest mateix ordre jeràrquic, tenint en compte les direccions principals del flux d'informació ascendent i descendent i que existeixen altres fluxos addicionals de menor intensitat. D'acord als col·lectius existents i els fluxos establerts, per a avaluar la comunicació en l'organització mitjançant el model creat, es va considerar necessari diferenciar el contingut del qüestionari segons el col·lectiu enquestat (Qüestionari A: dirigit als col·lectius que ocupen posicions jeràrquiques més elevades, és a dir, a aquells que tenen col·lectius subordinats i col·lectius superiors; Qüestionari B: dirigit als col·lectius que ocupen posicions jeràrquiques inferiors per la qual cosa no tenen col·lectius subordinats). D'aquesta manera, es tingueren en compte els possibles fluxos de comunicació de cada col·lectiu per a realitzar l'avaluació de la comunicació.

La implementació del model a l'Escola es va dur a terme segons el protocol de realització de l'estudi establert en el document següent.

**PROTOCOL PER A LA REALITZACIÓ DE L'ESTUDI DE LA COMUNICACIÓ
INTERNA A L'ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA**

Abril 2006

PROTOCOL PER A LA REALITZACIÓ DE L'ESTUDI DE LA COMUNICACIÓ INTERNA A L'ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

INFORMACIÓ SOBRE L'ENQUESTA

L'enquesta d'avaluació de la comunicació interna està dissenyada de tal manera que les qüestions que es plantegen corresponen a 3 àmbits a través dels quals és necessari analitzar la qualitat de la comunicació: l'emissió de la comunicació, la recepció d'aquesta comunicació i les repercussions o influència que pot tenir aquesta comunicació. Prenent com a referència el model EFQM s'ha dissenyat cadascuna de les parts del qüestionari per tal de valorar cadascun dels àmbits comentats (**emissió, recepció i actuacions**).

L'objectiu d'aquesta enquesta és avaluar la situació de la comunicació interna a l'organització.

El qüestionari està dissenyat de manera que encara que és relativament llarg, sigui senzill i ràpid de contestar.

Les quatre seccions o parts diferents en les que es divideix l'enquesta són les següents:

- La primera part fa referència a l'emissió de la comunicació interna en l'organització (**EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ**).
- La segona part fa referència a la recepció d'aquesta comunicació interna (**RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ**).

- La tercera part fa referència a les actuacions o resultats que estan relacionats amb l'emissió i recepció de la comunicació interna (**ACTUACIONS**).
- La quarta part es tracta d'un qüestionari diferent que afecta a aspectes generals de la comunicació interna en l'organització (**ASPECTES GENERALS**).

Per tal d'analitzar en profunditat la comunicació interna d'acord amb els possibles fluxos d'informació a l'organització i els seus condicionants cal tenir en compte els diferents col·lectius als que pertanyen les persones que responguin el qüestionari i els seus condicionants. Per aquest motiu s'han establert a banda de les 4 parts del qüestionari, dos tipus de qüestionaris diferents, un per aquells membres de l'organització que disposen de personal al seu càrrec i un altre per aquells que no. D'aquesta manera, per tal d'assignar a cada persona l'enquesta corresponent a les seves condicions particulars, caldrà que cada persona que respongui l'enquesta indiqui:

1. Posició jeràrquica que ocupa (DIRECTIU, COMANDAMENT INTERMEDI, ALTRES)
2. Si té o no té personal al seu càrrec.

A partir d'aquests condicionants s'assignarà a cada persona el qüestionari corresponent per tal que el respongui.

REALITZACIÓ DE L'ENQUESTA

D'acord amb les característiques del qüestionari i els condicionants particulars de les persones que el responguin, el procediment per a la realització de l'estudi a l' ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA serà el següent:

1. Donada l'extensió del qüestionari i la necessitat de respondre a algunes de les seves parts deixant un període de temps intermedi entre resposta i resposta, caldrà realitzar l'enquesta en dos dies diferents espaiats un període de temps aproximat d'una setmana.

Prèviament a la realització de l'enquesta, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya confirmarà als professors de la Universitat de Girona quins dos dies i a quines hores es portaran a terme les enquestes, i quantes persones de cada grup (DIRECTIU, COMANDAMENT INTERMEDIS, ALTRES) hi participaran aproximadament.

2. En aquests dos dies diferents es procedirà de la següent manera:

PRIMER DIA:

- Dividir el nombre total de persones que han de respondre el qüestionari en tres grups diferents (GRUP 1, GRUP 2, GRUP 3), independentment del col·lectiu al que pertanyin i si tenen o no subordinats.
- Cadascun dels grups disposarà d'una hora de temps aproximadament per tal de respondre les parts 1 i 4 del qüestionari. Així, el GRUP 1 respondrà l'enquesta a primera hora, el GRUP 2 respondrà l'enquesta a segona hora i el GRUP 3 respondrà l'enquesta a tercera hora.
- A cada hora s'explicarà l'objectiu i contingut de l'enquesta per tal de facilitar la seva resposta a les persones que participin en l'estudi.

- Cada persona haurà d'indicar a quin col·lectiu pertany i si té o no personal al seu càrrec, ja que depenent d'això se'ls hi lliurarà un model d'enquesta o un altre.
- Les enquestes les lliuraran en format paper els professors de la Universitat de Girona.

SEGON DIA:

- Dividir el nombre total de persones que han de respondre el qüestionari en tres grups diferents (GRUP 1, GRUP 2, GRUP 3), independentment del col·lectiu al que pertanyin i si tenen o no subordinats.
- Cadascun dels grups disposarà d'una hora de temps aproximadament per tal de respondre les parts 2 i 3 del qüestionari. Així, el GRUP 1 respondrà l'enquesta a primera hora, el GRUP 2 respondrà l'enquesta a segona hora i el GRUP 3 respondrà l'enquesta a tercera hora.
- A cada hora s'explicarà l'objectiu i contingut de l'enquesta per tal de facilitar la seva resposta a les persones que participin en l'estudi.
- Cada persona haurà d'indicar a quin col·lectiu pertany i si té o no personal al seu càrrec, ja que depenent d'això se'ls hi lliurarà un model d'enquesta o un altre.
- Les enquestes les lliuraran en format paper els professors de la Universitat de Girona.

Segons això la planificació de la realització de l'enquesta serà la següent:

	DIA 1	DIA 2
1^a HORA	RESPOSTA DEL GRUP 1 A LES PARTS 1 I 4 DEL QÜESTIONARI	RESPOSTA DEL GRUP 1 A LES PARTS 2 I 3 DEL QÜESTIONARI
2^a HORA	RESPOSTA DEL GRUP 2 A LES PARTS 1 I 4 DEL QÜESTIONARI	RESPOSTA DEL GRUP 2 A LES PARTS 2 I 3 DEL QÜESTIONARI
3^a HORA	RESPOSTA DEL GRUP 3 A LES PARTS 1 I 4 DEL QÜESTIONARI	RESPOSTA DEL GRUP 3 A LES PARTS 2 I 3 DEL QÜESTIONARI

Entenent que cada GRUP estarà format per un nombre de persones igual a la tercera part del total de persones que treballen a l'organització. Aquests grups poden ser heterogeni respecte al col·lectiu al qual pertanyen les persones i si aquestes tenen o no personal al seu càrrec. Les persones que formen part d'un determinat grup el primer dia, poden passar a formar part d'un altre grup el segon dia.

En resum, l'únic important d'aquests diferents grups és que el nombre de persones sigui relativament similar en cada grup.

3. Una vegada s'hagin obtingut les respostes de tots els membres de l'organització en els dos dies establerts per a tal fi, es procedirà al tractament de les dades globalment i per col·lectius per tal d'avaluar la qualitat de la comunicació.

4. Presentació dels resultats de l'estudi.

La implementació del model es va dur a terme seguint exhaustivament aquest protocol.

3.2. Anàlisi de les dades obtingudes

Una vegada recollides les dades dels qüestionaris resposts pel personal de l'Escola es va aplicar a aquestes un tractament simple per tal d'analitzar les dades relatives a la comunicació interna d'acord al model desenvolupat. Les dades recollides es van fragmentar en funció dels diferents col·lectius existents i es van introduir a un full de càlcul per a procedir a la seva interpretació.

En primer lloc es van obtenir les dades globals de l'avaluació de la comunicació per criteris, és a dir, els resultats considerant l'opinió de tots els enquestats per igual independentment del col·lectiu al que pertanyien.

4. RESULTATS DE LA IMPLEMENTACIÓ DEL MODEL

4.1. Interpretació dels resultats obtinguts

Les dades obtingudes a partir de les respostes als qüestionaris permeten obtenir resultats globals pel que fa a l'efectivitat de l'emissió, la recepció i les actuacions relacionades amb la comunicació, partint de la base dels diferents criteris del model EFQM d'Excel·lència. S'obtingué un valor per a l'efectivitat d'aquests factors que permeté representar els resultats en forma del model plantejat inicialment i obtenir els valors dels GAPs globals per a establir quant dista la situació real de la ideal.

El GAP 1 permeté establir mitjançant un valor concret la diferència entre allò que s'emeta a l'organització i el que realment es rep. El GAP 2 permeté establir mitjançant un valor determinat la diferència entre allò que es considera comunicat i el que realment es fa en matèria de Qualitat segons el model EFQM d'Excel·lència.

Els GAPS 3, 4 i 5 permeten establir la diferència entre la situació real de la comunicació i la situació ideal. Segons això, el GAP 3 representa el que dista l'organització en l'emissió de la comunicació respecte a la idealitat, el GAP 4 representa el que dista l'organització en la recepció de la comunicació respecte a la idealitat i el GAP 5 representa el que dista l'actuació excel·lent respecte a la idealitat.

Els resultats a nivell global de l'aplicació concreta realitzada a l'Escola reflecteixen el següent:

4.1.1. Efectivitat de la comunicació

L'efectivitat de la comunicació s'obtingué paràmetre per paràmetre establint la diferència entre l'emissió i la recepció de la informació, utilitzant per a tal fi el valor obtingut per al GAP 1. Els resultats d'aquesta efectivitat són els representats en el següent gràfic:

RESULTAT COMUNICACIÓ



Figura 5. Resultats de l'efectivitat de la comunicació per criteris. (Font: Elaboració pròpia).

Aquests valors es quantifiquen de 0 a 100, representen fins a quin punt la informació emesa és rebuda, de manera que un valor de 100 per a un criteri determinat representaria una efectivitat total de la comunicació. Per altra banda, un valor superior a 100 representaria que es rep més informació en relació al criteri considerat de la que formalment s'emet.

Analitzant les dades obtingudes i considerant que els valors per a cada factor es quantifiquen de 0 a 100, es pot apreciar que els valors obtinguts per a l'efectivitat de la comunicació en relació a la majoria dels criteris analitzats són elevats.

En el cas dels criteris referents a PERSONES i PROCESSOS, els valors són relativament menors, el que vindria a representar que els missatges que tenen a veure amb les persones que treballen a l'organització i els processos que tenen lloc en aquesta es transmeten amb menys eficiència que la resta dels missatges o informació.

Analitzant amb detall les dades corresponents al criteri PERSONES, com a criteri amb el valor més baix obtingut en quant a efectivitat de la comunicació, es pot apreciar que les qüestions que obtenen menor valor són les relacionades amb la transmissió de la informació relacionada amb la pròpia política de comunicació interna de l'Escola, així com les relacionades amb la transmissió d'informació relacionada amb la política i estratègia de Recursos Humans de l'Escola i la proposta d'idees de millora del funcionament de la mateixa.

4.1.2. Efectivitat de l'actuació en relació a la comunicació generada

L'efectivitat de l'actuació es pot mesurar en relació a la comunicació generada, és a dir, fins a quin punt els missatges transmesos afecten les actuacions que es duen a terme a l'organització.

Els resultats són els representats en el següent gràfic:

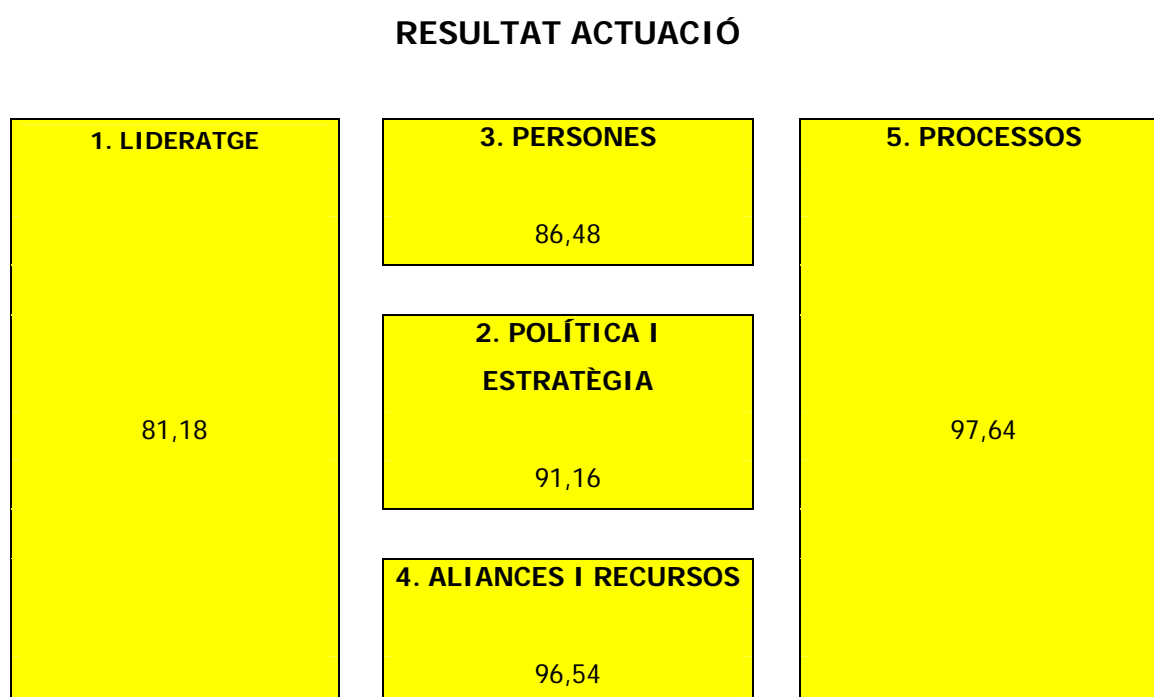


Figura 6. Resultats de l'efectivitat de l'actuació en relació a la comunicació generada per criteris. (Font: Elaboració pròpia).

En aquest cas els valors també es quantifiquen de 0 a 100, i representen fins a quin punt la informació emesa i rebuda condiciona les actuacions posteriors, de manera que un valor de 100

per a un criteri determinat representaria que tot allò que s'emet i es rep en relació als diferents criteris considerats té una influència clara en les actuacions a l'organització. Per altra banda, un valor superior a 100 representaria que s'actua per sobre de tot allò que es comunica formalment.

Analitzant les dades obtingudes i considerant els valors obtinguts a cada criteri, es pot apreciar que els valors obtinguts són elevats en general, el que representa que la comunicació dels missatges en relació amb els criteris considerats influeix efectivament en les actuacions que pren l'organització.

Els valors més baixos en aquest cas s'han obtingut pels criteris referents al lideratge i a les persones, el que es pot interpretar com que els missatges que es transmeten en relació al lideratge i a les persones i la gestió dels recursos humans a l'organització acaben influint en menor grau sobre les actuacions que l'organització pren.

Analitzant amb més detall les qüestions corresponents al criteri de lideratge, es pot apreciar que les qüestions relacionades amb la transmissió de la informació relacionada amb les relacions entre els líders de l'organització i altres organismes externs acaben influint relativament poc en el funcionament de l'organització.

4.1.3. Efectivitat de l'emissió de la informació

L'efectivitat de l'emissió s'obtingué paràmetre per paràmetre i per cadascun dels col·lectius diferenciats. Els resultats d'aquesta efectivitat són els representats en el gràfic 7.

Observant els resultats obtinguts per a l'emissió de la informació relacionada amb els diferents criteris seleccionats, tenint en compte la valoració de 0 a 100, cal destacar que els valors obtinguts són relativament més baixos que en els casos anteriors, el que representa que

l'emissió de la informació relacionada amb els criteris considerats no és del tot efectiva, és a dir, no s'emet tota la informació que caldria emetre per obtenir la idealitat d'emissió.

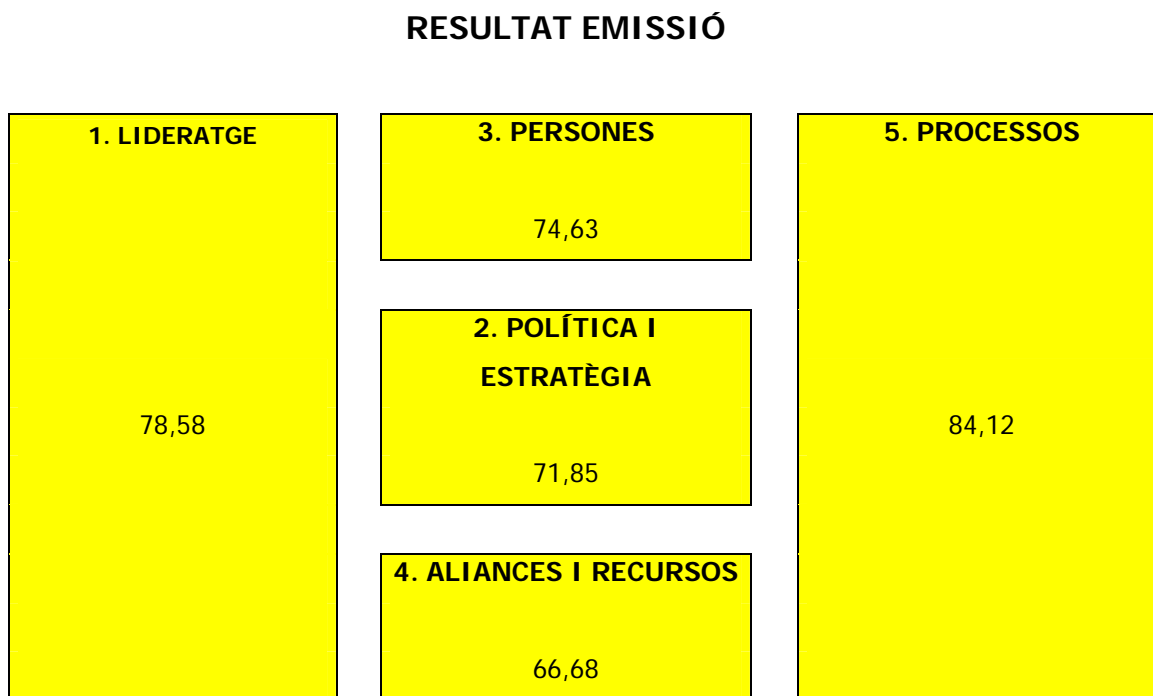


Figura 7. Resultats de l'efectivitat de l'emissió per criteris. (Font: Elaboració pròpia).

En aquest cas els criteris que presenten valors més baixos són el de POLÍTICA I ESTRATÈGIA i el d'ALIANCES I RECURSOS, essent aquest darrer el que presenta un valor més preocupant en allunyar-se considerablement de la idealitat de l'emissió.

Realitzant una anàlisi més exhaustiva d'aquest darrer criteri, es pot observar que les qüestions que presenten els valors més baixos en emissió d'informació són aquelles que fan referència a la informació relacionada amb la gestió de materials i consums de l'organització o bé amb la política de seguretat i higiene que segueix l'Escola.

4.1.4. Efectivitat de la recepció de la informació

Com en el cas de l'emissió, l'efectivitat de la recepció s'obtingué paràmetre per paràmetre i per cadascun dels col·lectius diferenciats. Els resultats d'aquesta efectivitat són els representats en el següent gràfic:

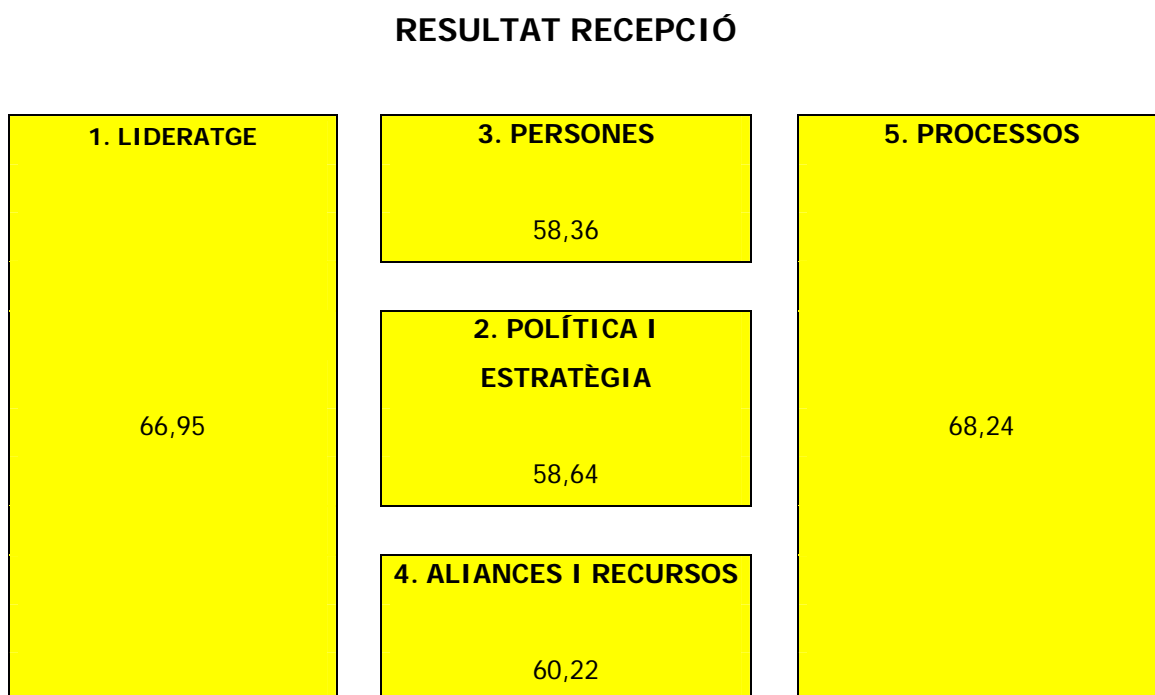


Figura 8. Resultats de l'efectivitat de la recepció per criteris. (Font: Elaboració pròpia).

Respecte els resultats obtinguts per la recepció, tenint en compte que als criteris se'ls assignen valors que oscil·len entre 1 i 100, la totalitat dels criteris presenta uns valors força baixos, el que vindria a representar que es rep poca informació relativa a pràcticament la totalitat dels criteris, respecte a tota la informació que caldria rebre.

Els criteris que presenten uns valors més baixos en quant a recepció de la informació són el de PERSONES i el de POLÍTICA I ESTRATÈGIA, molt semblants al d'ALIANCES I RECURSOS. Per exemple, en el cas del criteri PERSONES, les qüestions que presenten uns valors més baixos

són les que fan referència a la informació relacionada amb la política i estratègia de gestió dels Recursos Humans de l'Escola i la generació d'idees de millora d'aquesta gestió.

4.1.5. Efectivitat de l'actuació

L'efectivitat de l'actuació respecte els ideals de la filosofia del model EFQM també s'obtingué paràmetre per paràmetre i per cadascun dels col·lectius.

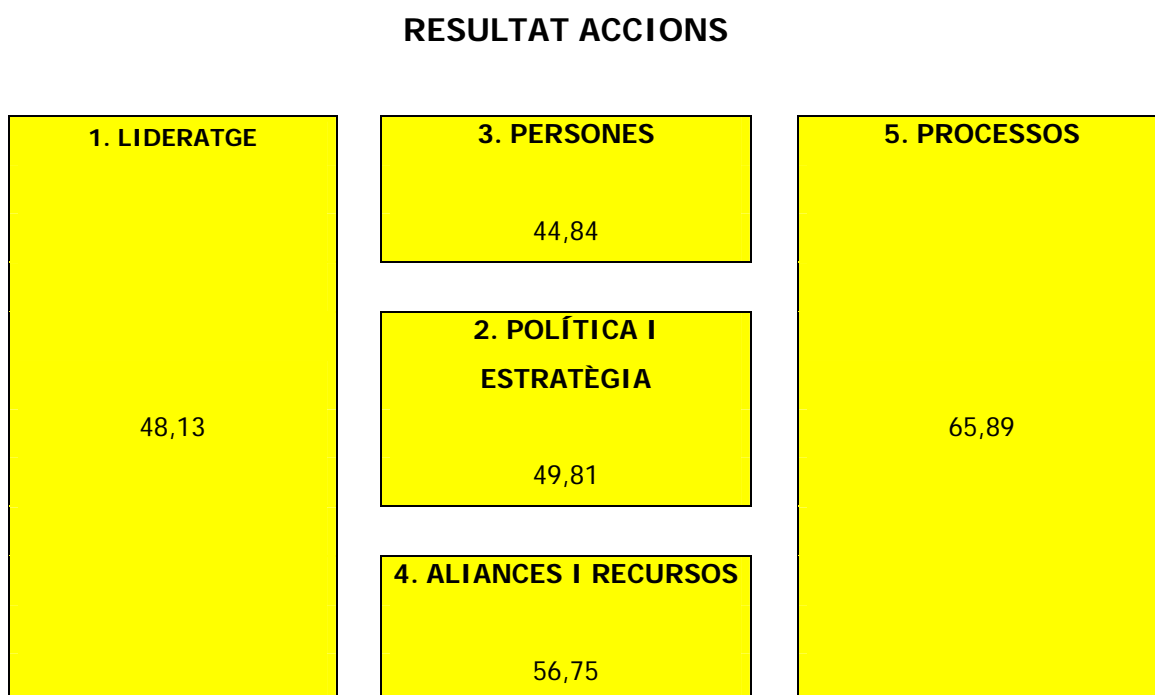


Figura 9. Resultats de l'efectivitat de les accions per criteris. (Font: Elaboració pròpia).

En el cas de les actuacions, s'han obtingut valors de l'actuació de l'organització respecte als diferents criteris considerats. Valorant els diferents criteris de 0 a 100 s'observa que els valors obtinguts són molt baixos, en la majoria dels criteris per sota de 50, el que representa que les actuacions de l'Escola disten força respecte al que seria l'actuació ideal d'una organització considerada Excel·lent. Aquesta valoració té el seu sentit en tant que l'Escola d'Administració Pública de Catalunya no ha implantat uns estàndards de Gestió Total de la Qualitat com és el

model EFQM, que constitueix una de les bases del disseny del model desenvolupat per a l'avaluació de la comunicació interna.

En aquest sentit, al marge de la seva influència sobre la comunicació interna, aquests resultats reflecteixen el nivell d'assoliment dels paràmetres considerats com a ideals per aquest model EFQM, en altres paraules, fins a quin punt l'Escola compleix els requeriments establerts pel model per tal d'aconseguir l'Excel·lència.

Observant amb detall els valors, s'aprecia que els criteris que presenten uns valors més baixos són els de PERSONES i LIDERATGE, trobant-se per sota de 50. Analitzant el baix valor obtingut pel criteri de PERSONES, cal destacar els valors més baixos obtinguts en les qüestions relatives a la revisió periòdica de les polítiques de recompenses, reconeixement i atenció a les persones que formen part de l'Escola, i de la seva gestió de Recursos Humans.

Aquests serien alguns punts en els que hauria d'incidir l'Escola per tal de millorar la seva actuació en cas que volgués acomplir les recomanacions establertes pel model EFQM per tal d'aconseguir l'Excel·lència.

4.2. Propostes de millora

Analitzant els resultats obtinguts a partir de les respostes a les enquestes, s'observa que la majoria de les diferents efectivitats avaluades (comunicació, actuació en relació a la comunicació, emissió, recepció, accions) presenten valors baixos pel que fa el criteri de PERSONES.

Això vindria a representar que caldria dedicar esforços a fomentar la comunicació interna en tots aquells aspectes que tenen relació amb les persones que formen part de l'Escola. Caldria definir i divulgar àmpliament aspectes com ara la política i estratègia de gestió dels Recursos

Humans, o bé els sistemes utilitzats per a establir les polítiques de recompenses, reconeixement i atenció a les persones que formen part de l'Escola.

Tenint en compte la importància dels Recursos Humans per a qualsevol organització i la consideració de la comunicació interna com a factor clau en el desenvolupament de les organitzacions, és necessari incidir en fomentar que la comunicació interna permeti establir un clima laboral favorable que promogui que el personal de l'Escola acabi sentint-se implicat en el funcionament de l'organització, el que influirà decisivament sobre la seva implicació, i en conseqüència, sobre el seu rendiment, contribuint així a la millora global de l'organització.

Per contra, el criteri que presenta majors valors en quant a la majoria dels resultats obtinguts d'efectivitat és el de PROCESSOS, excepte en el cas de l'efectivitat de la comunicació. Per aquest motiu es podria interpretar que els temes referents als processos que tenen lloc a l'Escola - procediments de treball, millora d'aquests procediments, serveis oferts als clients, tractament de les queixes dels clients – són temes que es tenen en consideració de manera efectiva a l'organització. Pel que fa tant a les actuacions en relació a la comunicació generada respecte als processos com a les accions que es realitzen habitualment a l'organització els valors són prou alts per la qual cosa es pot entendre que l'organització treballa efectivament en aquest sentit i aquesta és la situació que caldria mantenir i aplicar a altres criteris per aconseguir millorar globalment el funcionament de l'organització.

Pel que fa la comunicació interna dels temes considerats en aquest criteri PROCESSOS es pot apreciar que, malgrat que s'obtenen valors elevats d'emissió d'aquest tipus d'informació, els valors de recepció dels mateixos no són prou elevats el que genera una diferència considerable entre ambdós valors fent que l'efectivitat de la comunicació sigui relativament més baixa que per altres criteris. En aquest sentit podem interpretar que una quantitat considerable d'informació relativa a aquest criteri s'emet, és a dir, es difon, però el missatge no acaba d'arribar als destinataris fent que la comunicació no sigui prou efectiva. Per aquest motiu, com a proposta de millora caldria analitzar quins són els mitjans o els procediments que s'utilitzen

per a transmetre aquesta informació per tal d'intentar detectar els punts en els que aquesta es dissipa o es perd i actuar en conseqüència.

Al marge d'aquests dos casos de criteris concrets avaluats, fent referència en un sentit més ampli a la millora de la comunicació interna a l'Escola seria recomanable establir unes pautes per a la gestió de la comunicació interna a l'organització. Per altra banda i en relació a aquestes pautes seria útil crear un pla de comunicació que recollís i establís una sèrie d'objectius i fites concrets en quant a comunicació interna, per tal de planificar una sèrie d'accions que permetin anar millorant la situació d'aquesta comunicació en aquells punts en els que no és el del tot efectiva.

A partir d'aquesta estratègia de gestió de la comunicació interna i d'un programa establert d'actuacions periòdiques al respecte caldrà assignar una sèrie de responsabilitats que permetin gestionar el tema de manera eficaç. Els responsables assignats tindran la tasca de vetllar perquè s'implanti aquesta estratègia i programa i controlar si realment els objectius plantejats es van assolint mitjançant uns programes de revisió dels mateixos. D'aquesta manera s'anirà avançant en el compromís i el procés de millora contínua de la comunicació interna en primer lloc i de la millora global de l'Escola com a conseqüència.

5. CONCLUSIÓ DE L'APLICACIÓ PRÀCTICA

D'acord a l'experiència realitzada, es pot considerar que el model desenvolupat és d'utilitat per a analitzar la qualitat o eficàcia de la comunicació interna a una organització que pretén funcionar d'acord amb uns criteris d'excel·lència.

A partir dels resultats obtinguts és possible extreure conclusions respecte a la qualitat de la comunicació interna en l'organització tant de manera general, entenent la comunicació com resultat del procés d'emissió i recepció, o bé considerant cadascun d'aquests processos per separat per a identificar amb major precisió quin presenta major problemàtica. En un estudi més detallat, es podria fins i tots analitzar qüestió a qüestió de les plantejades durant el treball de camp.

D'altra banda, la utilitat del model radica també en la possibilitat de fragmentar la població d'estudi en diferents col·lectius per així poder analitzar la qualitat i eficàcia dels processos de comunicació respecte a aquests col·lectius, tenint en compte els fluxos de comunicació que tenen lloc en l'organització. Això ha de permetre enfocar l'anàlisi de la comunicació cap a aquells col·lectius que presentin uns resultats més baixos en relació al procés d'emissió o al de recepció.

Finalment, i tenint en compte que el model es basa en el comportament d'una organització que pretén ser excel·lent, existeix la possibilitat d'analitzar fins a quin punt influeixen la comunicació interna i la seva qualitat en les actuacions que es porten a terme a l'organització.

A partir de l'anàlisi de tots aquests aspectes, és possible identificar els punts forts i febles de l'organització respecte a la comunicació interna, a partir dels quals adaptar el Pla de Comunicació de l'organització de manera que s'estableixin accions de millora que incideixin en els aspectes que presentin pitjors resultats. En definitiva, el model desenvolupat constitueix una eina útil per a identificar possibles aspectes a millorar en relació als processos de comunicació

interna per a poder així definir i implantar accions que permetin solucionar els defectes d'aquesta comunicació per a contribuir a la seva millora contínua.

6. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, E. 1995, "High tech v. high touch: a case study of TQM implementation in higher education", *Managing Service Quality*, vol. 5, no. 2, pp. 48-56.
- Arasli, H., Mehtap-Smadi, S. & Katircioglu, S.T. 2005, "Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry", *Managing Service Quality*, vol. 15, no. 1, pp. 41-56.
- Calabrese, A. 2004, *The evaluation of Quality of Organizational Communications: a Quantitative Model*.
- Camilleri, D. & O'Callaghan, M. 1998, "Comparing public and private hospital care service quality", *International journal of health care quality assurance*, vol. 11, no. 4, pp. 127-133.
- Clampitt, P. & Downs, C. 1993, "Employee Perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study", *Journal of Business Communication*, vol. 30, pp. 5-28.
- Contractor, N.S. & Monge, P. 1997, "Emergence of Communication Networks:" in *Handbook of Organizational Communication*, 2nd edn, Jablin, F.M., Putnam, L.L. Sage Publications.
- Dale, B.G. 2003, *Managing Quality*, 4th edn, B. G. Dale, Oxford.
- Downs, C. & Hazen, M.D. 1977, "A factor analytic study of communication satisfaction", *Journal of Business Communication*, vol. 14, no. 3, pp. 63-73.
- Eisenberg, E. & Goodall, H.L. 1993, *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraints*, St. Martin's Press, New York.
- Elías, J. & Mascaray, J. 1998, *Más allá de la comunicación interna: la Intracomunicación*
- European Foundation Quality Management 2003a, EFQM. *Conceptos Fundamentales*, www.efqm.org.

European Foundation Quality Management 2003b, EFQM. Introducción a la excelencia, www.efqm.org.

Farace, R., Monge, P. & Russell, H. 1977, *Communication and Organizing*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

Galloway, L. 1998, "Quality perceptions of internal and external customers: a case study in educational administration", *The TQM Magazine*, vol. 10, no. 1, pp. 20-26.

Garnett, J. & Kouzmin, A. 2000, *Strategic Change*, John Wiley and Sons, New York.

Garrigós, J.L. 1996, *Cómo elaborar un plan de comunicación interna*.

Goldhaber, G. & Rogers, D. 1979, *Auditing Organizational Communication Systems*, Kendall/Hunt, Dubuque, IA.

Gröngoos, C. 1990, *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books and Macmillan.

Hage, J. & Aiken, M. 1970, *Social change in complex organisations*, Random house, New York.

Hargie, O.D.W. & Tourish, D. 1993, "Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach", *Health Services Management Research*, vol. 6, no. 4, pp. 276-283.

Harnesk, R. 2004, "Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment", *The TQM Magazine*, vol. 16, no. 1, pp. 26-32.

Hecht, M.L. 1978a, "The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction", *Human Communication Research*, vol. 4, no. 3, pp. 253-264.

Irving, P. & Tourish, D. 1994, "An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers", *Journal of Management in Medicine*, vol. 8, no. 6, pp. 53-57.

- Jannadi, O.A. & Al-Saggaf, H. 2000, "Measurement of quality in Saudi Arabian service industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17, no. 9, pp. 949-966.
- Krone, K.J., Jablin, F.M. & Putnam, L.L. 1987, "Communication theory and organizational communication: multiple perspectives" in *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* Jablin F., Putnam L., Roberts K., Porter L. - Newbury Park, Sage.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. 1985, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1994, "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988a, "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, no. 4, pp. 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988b, "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 12-40.
- Pariseau, S.E. & McDaniel, J.R. 1997, "Assessing service quality in schools of business", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 14, no. 3, pp. 204-218.
- Roberts, K.H. & O'Reilly, C.A. 1973, "Measuring organizational communication", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 321-326.
- Sewell, N. 1997, "Continuous quality improvement in acute health care: creating a holistic and integrated approach", *International journal of health care quality assurance*, vol. 10, no. 1, pp. 20-26.
- Stayer, R. 1990, "How I learned to make my workers lead", *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 66-83.

- Tourish, D. & Hargie, O. 1998, "Communication between Managers and Staff in the NHS: Trends and Prospects", *British Journal of Management*, vol. 9, pp. 53-71.
- Tourish, D. & Irving, P. 1995, "Integrated communications perspectives and the practice of total quality management", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 8, no. 3, pp. 7-14.
- Tourish, D. & Tourish, B. 1996, "Assessing staff-management relationships in local authority leisure facilities: the communication audit approach", *Managing Leisure: an International Journal*, vol. 1, pp. 91-104.
- Townsend, L.A. 1965, "A corporate president's view of the internal communication function", *Journal of Communication*, vol. 15, no. 4, pp. 208-215.
- van der Wal, R.W.E., Pampallis, A. & Bond, C. 2002, "Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience", *Managing Service Quality*, vol. 12, no. 5, pp. 323-335.
- Vandamme, R. & Leunis, J. 1993, "Development of a Multiple-item Scale for Measuring Hospital Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 4, no. 3.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1993, *Calidad Total en la Gestión de servicios* .

ANNEXES



**ENQUESTA SOBRE COMUNICACIÓ INTERNA
A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA**

EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ

-

CONSIDERACIONS GENERALS

ENQUESTA CONFIDENCIAL:

No es publicaran ni facilitaràn dades individualitzades. Aquesta informació servirà únicament per a analitzar la situació global de la comunicació interna a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

NOTES PRELIMINARS

L'objectiu d'aquesta enquesta és avaluar la situació de la comunicació interna a l'Administració Pública de Catalunya.

El caràcter de l'enquesta, tal com s'indica en la portada, és confidencial i opcionalment anònim, de manera que si es desitja es pot emplenar sense necessitat d'identificar-se.

El qüestionari està dissenyat de manera que encara que sigui massa llarg, sigui senzill i ràpid de contestar.

En cas de no poder contestar alguna de les preguntes, per desconeixement o perquè no fora d'aplicació segons les seves condicions, preguem deixin la resposta en blanc.

L'enquesta està dividida en quatre seccions o parts diferents:

- Secció referent a l'emissió de la comunicació interna a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ)
- Secció referent a la recepció d'aquesta comunicació interna (RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ).
- Secció referent a les actuacions o resultats que estan relacionats amb l'emissió i recepció de la comunicació interna (ACTUACIONS).
- Secció corresponent a alguns aspectes generals en relació a la comunicació a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Cadascuna de les seccions està dividida en diferents criteris de valoració en relació a l'objectiu principal a avaluar en cada secció. Per facilitar la resposta al qüestionari s'han agrupat les seccions de dues en dues, de manera que el primer qüestionari conté les qüestions corresponents a les seccions d'emissió i aspectes generals de la comunicació i el segon qüestionari conté les qüestions corresponents a les seccions de recepció i actuacions de la comunicació.

Cada qüestió es pot valorar de l'1 al 5, de manera que el valor 1 representa estar "totalment en desacord" amb l'enunciat de l'afirmació i el valor 5 representa estar "totalment d'acord" amb aquest. Per a contestar tan sols cal marcar amb un cercle el valor adequat.

Intenti contestar a totes les qüestions plantejades però si no entén el contingut d'alguna d'elles deixi-la en blanc.

Exemple:

D'acord a la qüestió plantejada a continuació, si vostè no transmet mai la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, estarà "totalment en desacord" amb l'enunciat de la qüestió i haurà de marcar el valor 1. Si per contra vostè transmet sempre la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, estarà "totalment d'acord" amb l'enunciat de la qüestió i haurà de marcar el valor 5.

1. Transmeto la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya als meus subordinats.

1 2 3 4 (5)

EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ

QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ

RESPONGUI	Totalment en desacord		Ni d'acord ni en desacord		Totalment d'acord
	1	2	3	4	5

1. LIDERATGE

1. Transmeto la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya als meus subordinats.	1	2	3	4	5
2. Transmeto als meus superiors la percepció que tinc sobre la seva manera de dirigir.	1	2	3	4	5
3. Transmeto als meus subordinats l'estructura jeràrquica i l'assignació de responsabilitats.	1	2	3	4	5
4. Transmeto als meus subordinats els resultats de les relacions dels directius amb els alumnes/clients i amb la societat en general.	1	2	3	4	5
5. Fomento la transmissió de la cultura d'excel·lència entre els meus subordinats i col·laboradors.	1	2	3	4	5
6. Transmeto als meus subordinats la informació relacionada amb els canvis produïts en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5

2. POLÍTICA I ESTRATÈGIA

1. Transmeto les meves necessitats i expectatives als meus superiors.	1	2	3	4	5
2. Transmeto als meus subordinats quins són els indicadors de gestió (indicadors de resultats, de rendiment intern, d'aprenentatge, ...).	1	2	3	4	5
3. Transmeto als meus subordinats els resultats dels indicadors de gestió (indicadors de resultats, de rendiment intern, d'aprenentatge, ...).	1	2	3	4	5
4. Transmeto la informació relacionada amb la imatge externa de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya als meus subordinats.	1	2	3	4	5
5. Transmeto als meus subordinats les dades relacionades amb el rendiment i millors pràctiques d'altres organitzacions.	1	2	3	4	5
6. Transmeto els factors d'èxit de l'organització als meus subordinats.	1	2	3	4	5
7. Transmeto el contingut i les revisions del mapa de processos de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya als meus subordinats.	1	2	3	4	5
8. Transmeto el contingut dels plans, objectius i fites de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya als meus subordinats.	1	2	3	4	5

3. PERSONES

1. Transmeto el contingut de la política i estratègia de Recursos Humans als meus subordinats.	1	2	3	4	5
2. Fomento la participació dels meus subordinats en la generació d'idees de millora en la gestió dels Recursos Humans.	1	2	3	4	5
3. Transmeto als meus superiors la meva opinió respecte al pla de gestió dels Recursos Humans.	1	2	3	4	5
4. Transmeto als meus subordinats els resultats de la seva avaluació (competències, habilitats i coneixement).	1	2	3	4	5
5. Transmeto als meus superiors les meves necessitats formatives.	1	2	3	4	5
6. Transmeto als meus subordinats la informació relacionada amb les possibilitats d'aprenentatge i formació que ofereix l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5
7. Transmeto periòdicament als meus subordinats els objectius i resultats de les accions formatives desenvolupades.	1	2	3	4	5
8. Transmeto als meus subordinats quines són les seves responsabilitats.	1	2	3	4	5
9. Fomento la implicació dels meus subordinats en la millora continua del seu treball.	1	2	3	4	5
10. Fomento dins de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya la comunicació entre els meus subordinats.	1	2	3	4	5
11. Transmeto als meus subordinats el contingut de la política de comunicació interna i els plans d'acció relacionats.	1	2	3	4	5
12. Transmeto als meus subordinats la política de recompenses, reconeixement i atenció a les persones de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5

4. ALIANCES I RECURSOS

1. Transmeto als meus subordinats les interaccions i acords establerts entre l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i altres entitats.	1	2	3	4	5
2. Transmeto als meus subordinats la informació relacionada amb la gestió i manteniment d'edificis, equips i materials.	1	2	3	4	5
3. Transmeto als meus subordinats les normes de seguretat informàtica i nivells de protecció de dades.	1	2	3	4	5
4. Transmeto als meus subordinats els aspectes en matèria d'ergonomia, seguretat i higiene que poden afectar al seu treball, així com les millores realitzades.	1	2	3	4	5
5. Transmeto als meus subordinats la informació relacionada amb la gestió, consum i manteniment de materials i subministraments (aigua, electricitat, telèfon...).	1	2	3	4	5
6. Transmeto als meus subordinats les possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i comunicació en la millora de la comunicació interna.	1	2	3	4	5
7. Facilito als meus subordinats els mitjans adequats que fomenten la comunicació interna en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5

5. PROCESSOS

1. Transmeto als meus subordinats informació sobre els processos de treball en els quals estan implicats.	1	2	3	4	5
2. Fomento que els meus subordinats participin en el disseny dels nous processos de treball en els quals estaran implicats.	1	2	3	4	5
3. Fomento que els meus subordinats identifiquin i proposin activitats de millora dels processos de treball en els quals estan implicats.	1	2	3	4	5
4. Transmeto als meus subordinats els canvis efectuats en els processos de treball en els quals estan implicats.	1	2	3	4	5
5. Transmeto l'opinió dels alumnes/clients respecte als serveis que ofereix l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5
6. Fomento que els meus subordinats millorin els serveis que oferim a partir de l'opinió que d'ells tenen els alumnes/clients.	1	2	3	4	5
7. Transmeto a les àrees afectades les queixes rebudes dels alumnes/clients.	1	2	3	4	5
8. Fomento que els meus subordinats generin noves idees que millorin la relació i comunicació amb els alumnes/clients.	1	2	3	4	5

RESPONGUI	Totalment en desacord		Ni d'acord ni en desacord		Totalment d'acord
	1	2	3	4	5

CONSIDERACIONS GENERALS

QÜESTIONARI D'AVUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ CONSIDERACIONS GENERALS

RESPONGUI	Totalment en desacord	2	Ni d'acord ni en desacord	3	4	Totalment d'acord	5
------------------	-----------------------	---	---------------------------	---	---	-------------------	---

6. RESULTATS EN ELS ALUMNES/CLIENTS

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Creu que una millora de la comunicació interna afavoriria una major qualitat d'atenció al client. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Una comunicació interna fluida a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya contribuiria a realitzar una millor gestió i solució de les queixes i reclamacions dels alumnes/clients. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. RESULTATS EN LES PERSONES

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. Una comunicació interna fluida augmenta la implicació personal i a través d'equips de millora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Una bona política de comunicació interna facilita el desenvolupament de les carreres professionals a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. La millora de la comunicació interna afavoreix les relacions laborals entre treballadors del mateix nivell laboral o d'altres nivells. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Els plans de comunicació interna contribueixen a augmentar la rapidesa en la resposta a les peticions, queixes i reclamacions del personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Utilitzo els mitjans tecnològics o d'altre tipus facilitats formalment per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya per a comunicar-me internament. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Utilitzo altres mitjans alternatius als facilitats per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya per a comunicar-me internament. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. RESULTATS EN LA SOCIETAT

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9. Les accions de comunicació interna tenen com a conseqüència una millora de la gestió d'activitats amb repercussió sobre la societat (reciclat, contaminació, utilització de subministraments,...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Millorar la comunicació interna permet que la societat tingui una millor imatge de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. RESULTATS CLAU

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. L'establiment d'un pla de comunicació interna contribueix a millorar els resultats globals de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (compliment d'objectius i del pressupost). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Mitjançant les accions de comunicació interna s'obté un major rendiment. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**ENQUESTA SOBRE COMUNICACIÓ INTERNA
A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA**

RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ

-

ACTUACIONS

ENQUESTA CONFIDENCIAL:

No es publicaran ni facilitaran dades individualitzades. Aquesta informació servirà únicament per a analitzar la situació global de la comunicació interna a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

NOTES PRELIMINARS

L'objectiu d'aquesta enquesta és avaluar la situació de la comunicació interna a l'Administració Pública.

El caràcter de l'enquesta, tal com s'indica en la portada, és confidencial i opcionalment anònim, de manera que si es desitja es pot emplenar sense necessitat d'identificar-se.

El qüestionari està dissenyat de manera que encara que sigui massa llarg, sigui senzill i ràpid de contestar.

En cas de no poder contestar alguna de les preguntes, per desconeixement o perquè no fora d'aplicació segons les seves condicions, preguem deixin la resposta en blanc.

L'enquesta està dividida en quatre seccions o parts diferents:

- Secció referent a l'emissió de la comunicació interna a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EMISSIÓ DE LA COMUNICACIÓ)
- Secció referent a la recepció d'aquesta comunicació interna (RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ).
- Secció referent a les actuacions o resultats que estan relacionats amb l'emissió i recepció de la comunicació interna (ACTUACIONS).
- Secció corresponent a alguns aspectes generals en relació a la comunicació a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Cadascuna de les seccions està dividida en diferents criteris de valoració en relació a l'objectiu principal a avaluar en cada secció. Per facilitar la resposta al qüestionari s'han agrupat les seccions de dues en dues, de manera que el primer qüestionari conté les qüestions corresponents a les seccions d'emissió i aspectes generals de la comunicació i el segon qüestionari conté les qüestions corresponents a les seccions de recepció i actuacions de la comunicació.

Cada qüestió es pot valorar de l'1 al 5, de manera que el valor 1 representa estar "totalment en desacord" amb l'enunciat de l'afirmació i el valor 5 representa estar "totalment d'acord" amb aquest. Per a contestar tan sols cal marcar amb un cercle el valor adequat.

Intenti contestar a totes les qüestions plantejades però si no entén el contingut d'alguna d'elles deixi-la en blanc.

Exemple:

D'acord a la qüestió plantejada a continuació, si vostè no transmet mai la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, estarà "totalment en desacord" amb l'enunciat de la qüestió i haurà de marcar el valor 1. Si per contra vostè transmet sempre la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, estarà "totalment d'acord" amb l'enunciat de la qüestió i haurà de marcar el valor 5.

2. Transmeto la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya als meus subordinats.

1 2 3 4 (5)

RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ

QÜESTIONARI D'AVUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ RECEPCIÓ DE LA COMUNICACIÓ

RESPONGUI	Totalment en desacord	2	Ni d'acord ni en desacord	4	Totalment d'acord
	1	2	3	4	5

1. LIDERATGE

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Conec la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Conec la percepció que tenen els meus subordinats respecte a la meua manera de dirigir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Conec l'estructura jeràrquica i l'assignació de responsabilitats. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Conec els resultats de les interaccions dels directius amb els alumnes/clients i amb la societat en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Els meus superiors fomenten la transmissió de la cultura d'excel·lència. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Conec la informació relacionada amb els canvis produïts en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. POLÍTICA I ESTRATÈGIA

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Conec les necessitats i expectatives dels meus subordinats. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Conec quins són els indicadors de gestió (indicadors de resultats, de rendiment intern, d'aprenentatge, ...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Conec els resultats dels indicadors de gestió (indicadors de resultats, de rendiment intern, d'aprenentatge, ...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Conec la informació relacionada amb la imatge externa de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Conec les dades relacionades amb el rendiment i millors pràctiques d'altres organitzacions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Conec els factors d'èxit de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Conec el contingut i les revisions del mapa de processos de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Conec el contingut dels plans, objectius i fites de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. PERSONES

1. Conec el contingut de la política i estratègia de Recursos Humans.	1	2	3	4	5
2. Els meus superiors fomenten la meva participació en la generació d'idees de millora en la gestió dels Recursos Humans.	1	2	3	4	5
3. Conec l'opinió dels meus subordinats respecte al pla de gestió dels Recursos Humans.	1	2	3	4	5
4. Conec els resultats de la meva avaluació (competències, habilitats i coneixement).	1	2	3	4	5
5. Conec les necessitats formatives dels meus subordinats.	1	2	3	4	5
6. Conec la informació relacionada amb les possibilitats d'aprenentatge i formació que ofereix l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5
7. Em transmeten periòdicament els objectius i resultats de les accions formatives desenvolupades.	1	2	3	4	5
8. Conec les meves responsabilitats.	1	2	3	4	5
9. Els meus superiors fomenten la meva implicació en la millora contínua del meu treball.	1	2	3	4	5
10. Els meus superiors fomenten la comunicació dins l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5
11. Conec el contingut de la política de comunicació interna i els plans d'acció relacionats.	1	2	3	4	5
12. Conec la política de recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5

4. ALIANCES I RECURSOS

1. Conec les interaccions i acords establerts entre l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i altres entitats.	1	2	3	4	5
2. Conec la informació relacionada amb la gestió i manteniment d'edificis, equips i materials.	1	2	3	4	5
3. Conec les normes de seguretat informàtica i nivells de protecció de dades.	1	2	3	4	5
4. Conec els aspectes en matèria d'ergonomia i seguretat i higiene que poden afectar al seu treball, així com les millores realitzades.	1	2	3	4	5
5. Conec la informació relacionada amb la gestió, consum i manteniment de materials i subministraments (aigua, electricitat, telèfon...).	1	2	3	4	5
6. Conec les possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i comunicació en la millora de la comunicació interna.	1	2	3	4	5
7. Em faciliten els mitjans adequats que fomenten la comunicació interna en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya	1	2	3	4	5

5. PROCESSOS

1. Conec els processos de treball en els quals estic implicat.	1	2	3	4	5
2. Els meus superiors fomenten la meva participació en el disseny dels nous processos de treball en els quals estaré implicat.	1	2	3	4	5
3. Els meus superiors fomenten que jo identifiqui i proposi activitats de millora dels processos de treball en els quals estic implicat.	1	2	3	4	5
4. Conec els canvis efectuats en els processos de treball en els quals estic implicat.	1	2	3	4	5
5. Conec l'opinió dels alumnes/clients respecte als serveis que ofereix l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5
6. Els meus superiors fomenten la meva participació en la millora dels serveis que oferim a partir de l'opinió que d'ells tenen els alumnes/clients.	1	2	3	4	5
7. Conec les queixes rebudes dels alumnes/clients que afecten a la meva àrea.	1	2	3	4	5
8. Els meus superiors fomenten la generació de noves idees que millorin la relació i comunicació amb els alumnes/clients.	1	2	3	4	5

RESPONGUI:	Totalment en desacord		Ni d'acord ni en desacord		Totalment d'acord
	1	2	3	4	5

ACTUACIONES

QÜESTIONARI D'AVUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ ACTUACIONS DE LA COMUNICACIÓ

RESPONGUI	Totalment en desacord	2	Ni d'acord ni en desacord	4	Totalment d'acord
	1	2	3	4	5

1. LIDERATGE

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Es revisen i actualitzen la missió i visió de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Es té en compte la percepció que tenen els subordinats, com un element més en la millora de l'estil directiu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Es revisen i actualitzen periòdicament l'estructura jeràrquica i l'assignació de responsabilitats. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Les interaccions dels directius amb els alumnes/clients i la societat en general influeixen en el funcionament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. La cultura d'excel·lència és coneguda per tots els membres de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Els canvis en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya són coneguts per tot el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. POLÍTICA I ESTRATÈGIA

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les necessitats i expectatives del personal influeixen en la política de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. S'analitzen els indicadors de gestió (indicadors de resultats, de rendiment intern, d'aprenentatge, ...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Es tenen en compte els resultats dels indicadors de gestió (indicadors de resultats, de rendiment intern, d'aprenentatge, ...) per a escometre accions de millora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Es realitzen actuacions per a millorar la imatge externa de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Es realitzen anàlisis comparatives de rendiment i millors pràctiques entre diferents organitzacions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. S'identifiquen periòdicament els factors d'èxit de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i s'actua en conseqüència. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. El mapa de processos de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya s'ajusta als procediments reals i s'actualitza periòdicament. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Es desenvolupen i revisen periòdicament els plans, objectius i fites de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. PERSONES

1. Es revisa periòdicament el contingut de la política i estratègia de Recursos Humans.	1	2	3	4	5
2. Els treballadors generen idees per a millorar la gestió dels Recursos Humans.	1	2	3	4	5
3. L'opinió dels treballadors influeix en la millor gestió dels Recursos Humans.	1	2	3	4	5
4. Els resultats de la meua avaluació de competències, habilitats i coneixement es tenen en compte en el desenvolupament de la meua carrera professional.	1	2	3	4	5
5. Les necessitats formatives dels treballadors es veuen reflectides en el pla de formació.	1	2	3	4	5
6. S'ofereixen periòdicament noves possibilitats d'aprenentatge i formació.	1	2	3	4	5
7. Els resultats de les accions formatives desenvolupades són utilitzats per a la planificació de posteriors plans de formació.	1	2	3	4	5
8. Es revisa periòdicament l'assignació de responsabilitats.	1	2	3	4	5
9. Els treballadors estan implicats en la millora contínua del seu treball.	1	2	3	4	5
10. Existeix una comunicació fluïda en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5
11. Es revisen i actualitzen periòdicament la política de comunicació interna i els plans d'acció relacionats.	1	2	3	4	5
12. Es revisa periòdicament la política de recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i s'actua en conseqüència.	1	2	3	4	5

4. ALIANCES I RECURSOS

1. Les interaccions i acords establerts entre l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i altres entitats influeixen en la millora dels processos de treball i serveis oferts.	1	2	3	4	5
2. Les opinions sobre la gestió d'edificis, equips i materials en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya es tenen en compte per a la seva millora.	1	2	3	4	5
3. Es revisen periòdicament les normes de seguretat informàtica i nivells de protecció de dades.	1	2	3	4	5
4. Les opinions en relació a aspectes en matèria d'ergonomia, seguretat i higiene es tenen en compte per a millorar les condicions de treball.	1	2	3	4	5
5. Es revisa i actualitza la política de gestió, consum i manteniment de materials i subministraments (aigua, electricitat, telèfon...).	1	2	3	4	5
6. Es promou la utilització de la tecnologia de la informació i comunicació en la millora de la comunicació interna.	1	2	3	4	5
7. Es revisen i actualitzen els mitjans que fomenten la comunicació interna a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	1	2	3	4	5

5. PROCESSOS

1. Realitzo totes les activitats que tinc assignades tal com estableixen els processos de treball.	1	2	3	4	5
2. Puc transmetre als meus superiors la meva opinió respecte el disseny dels nous processos de treball de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i de la seva millora.	1	2	3	4	5
3. Es té en compte la meva opinió sobre disseny dels nous processos de treball de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i de la seva millora.	1	2	3	4	5
4. Es té en compte la meva opinió en referència als canvis realitzats en els processos de treball.	1	2	3	4	5
5. Es té en compte l'opinió dels alumnes/clients respecte als nostres serveis en la millora d'aquests.	1	2	3	4	5
6. Es tenen en compte les queixes dels alumnes/clients a l'hora de millorar els serveis oferts.	1	2	3	4	5
7. Es té en compte la meva opinió per a millorar la relació i comunicació amb els alumnes/clients.	1	2	3	4	5

RESPONGUI:	Totalment en desacord		Ni d'acord ni en desacord		Totalment d'acord
	1	2	3	4	5

