

# Treball de fi de grau

Títol

Autor De

~~XXXXXX~~ Tutor De

Grau

Data

## Full Resum del TFG

**Títol del Treball Fi de Grau:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Any:**

**Titulació:**

**Paraules clau (mínim 3)**

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)**

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès**

# ÍNDIX

---

<b>1. Introducció</b> .....	8
1.1. Justificació temàtica.....	9
1.2. Explicació del treball.....	10
1.3. Objectius.....	11
1.4. Hipòtesis.....	12
<b>2. Marc teòric</b> .....	13
2.1. Salut pública.....	14
2.1.1. La salut a Catalunya.....	15
2.2. La comunicació com a eina estratègica de gestió en salut.....	16
2.2.1. Comunicació corporativa.....	18
2.2.2. Comunicació sanitària.....	20
2.2.2.1. Associació Espanyola de Comunicació Sanitària.....	23
2.2.3. Pla estratègic de comunicació.....	24
2.3. La transparència com a eina estratègica de gestió en salut.....	25
2.3.1. Transparència i salut pública.....	27
2.3.2. “Gestió econòmica transparent”.....	28
2.3.3. Transparència com a element diferenciador.....	29
2.4. El gabinet de comunicació.....	29
2.4.1. La figura del Dircom.....	31
2.4.2. Les funcions del Dircom en un entorn 2.0. ....	32
2.4.3. Models organitzatius.....	33
2.5. Identitat corporativa.....	34
2.5.1. Nom comercial o identitat verbal.....	36
2.5.2. Logotip.....	36
2.5.3. Identitat cromàtica.....	36
2.5.4. Cultura corporativa.....	37
2.5.5. Arquitectura corporativa.....	37
2.6. Els valors intangibles de l’organització.....	38
2.6.1. Imatge corporativa.....	38

2.6.2. Reputació corporativa.....	40
2.7. Els <i>stakeholders</i> .....	44
2.8. Comunicació de crisis.....	46
2.9. Comunicació interna.....	49
2.10. El paper de les xarxes socials (XXSS).....	51
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>54</b>
3.1. Anàlisi de contingut.....	55
3.2. Anàlisi qualitatiu.....	55
3.3. Mostra genèrica de les OVS a Catalunya.....	58
<b>4. Investigació de camp.....</b>	<b>59</b>
4.1. Mostra de les institucions analitzades.....	60
4.1.1. Hospital Sant Joan de Déu.....	60
4.1.2. Hospital Vall d'Hebron.....	61
4.1.3. Fundació La Marató de TV3.....	62
4.2. Anàlisi de contingut i qualitatiu.....	62
4.2.1. La comunicació com a eina estratègica de gestió en salut.....	62
4.2.1.1. Pla estratègic de comunicació.....	64
4.2.2. La transparència com a eina estratègica de gestió en salut.....	65
4.2.3. El gabinet de comunicació.....	67
4.2.3.1. La figura del Dircom.....	69
4.2.3.2. Models organitzatius.....	69
4.2.4. Identitat corporativa.....	72
4.2.4.1. Nom comercial o identitat verbal.....	72
4.2.4.2. Logotip i identitat cromàtica.....	73
4.2.4.3. Cultura corporativa.....	75
4.2.4.4. Arquitectura corporativa.....	75
4.2.5. Els valors intangibles de la organització.....	76
4.2.5.1. Imatge corporativa.....	76
4.2.5.2. Reputació corporativa.....	77

4.2.6. Els <i>stakeholders</i> .....	79
4.2.7. Comunicació de crisi.....	81
4.2.8. Comunicació interna.....	84
4.2.9. El paper de les xarxes socials.....	87
<b>5. Conclusions.....</b>	<b>90</b>
<b>6. Bibliografia i webgrafia.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDIX DE FIGURES

---

Figura 1. Model de Shannon i Weaver.....	17
Figura 2. Model de Melvin de Fleur.....	17
Figura 3. Percepció dels principals problemes d'Espanya des de febrer del 2017 al febrer de 2018.....	23
Figura 4. Tasques del gabinet de comunicació: comunicació externa.....	33
Figura 5. Tasques del gabinet de comunicació: comunicació interna.....	33
Figura 6. Definicions d'identitat corporativa.....	35
Figura 7. Definicions de reputació corporativa.....	41
Figura 8. Metodologia RepTrack.....	42
Figura 9. Metodologia MERCO.....	43
Figura 10. Diferències entre imatge i reputació corporativa.....	43
Figura 11. Divisió d'stakeholders i interessos legítims.....	45
Figura 12. Divisió entre crisis previsibles i imprevisibles.....	47
Figura 13. Model de gestió de crisi Palese-Crane.....	48
Figura 14. Mapa de riscos I.....	52
Figura 15. Mapa de riscos II (Llegenda).....	52
Figura 16. Mostra d'OVS a Catalunya.....	58
Figura 17. Perfil genèric de l'Hospital Sant Joan de Déu.....	60
Figura 18. Perfil genèric de l'Hospital Vall d'Hebron.....	62
Figura 19. Perfil genèric de la Fundació La Marató de TV3.....	62
Figura 20. Quadre resum dels plans de comunicació.....	64
Figura 21. Transparència en la gestió de La Marató de TV3.....	66
Figura 22. Organigrama del Comitè de Direcció de l'Hospital Sant Joan de Déu.....	70
Figura 23. Organigrama de l'Equip Directiu de l'Hospital Vall d'Hebron.....	71
Figura 24. Organigrama de l'Equip de Direcció de La Fundació La Marató de TV3.....	71
Figura 25. Monitor de Reputació corporativa de MERCO.....	78
Figura 26. Monitor de Reputació corporativa de MERCO (categoria "Pediatría i àrees específiques).....	78
Figura 27. Stakeholders de les OVS analitzades.....	79
Figura 28. Impactes en premsa l'any 2017 de les OVS analitzades.....	81

Figura 29. Seguidors a les xarxes socials.....	87
Figura 30. Perfil de seguidors a Facebook de l’Hospital Sant Joan de Déu.....	88
Figura 31. Perfil de seguidors a Facebook de l’Hospital Vall d’Hebrón.....	88
Figura 32. Perfil de seguidors a Facebook de La Marató de TV3.....	89

**BLOC I.**

**INTRODUCCIÓ**



## 1.1. Justificació temàtica

Aquesta investigació i el Treball de Fi de Grau resultant s'emmarca dins el Grau de Periodisme de la Universitat Autònoma de Barcelona. El treball pretén estudiar com és la comunicació en organitzacions públiques sense ànim de lucre vinculades al sector de la salut (OVS).

Ens trobem en una etapa en què les empreses cada vegada gaudeixen de més notorietat. Són generadores d'opinió pública, fomenten el debat, difonen valors socials com la responsabilitat, la integració, l'acceptació, la justícia i la pau i, fins i tot, exerceixen influència i poden esdevenir grups de pressió.

És precisament per aquest motiu que cada vegada és més important treballar i gestionar adequadament la comunicació. Molts autors han escrit sobre els inqüestionables beneficis, tangibles i intangibles, de promoure una comunicació corporativa integradora i eficaç. De fet, Costa constata que "la comunicació ha de ser el sistema central de les organitzacions, el seu flux vital" (Costa, 1995: 293).

A partir dels anys 80, les organitzacions amplien el seu horitzó entenent la comunicació com quelcom més transversal. Sorgeix la necessitat de comunicar de manera positiva i efectiva, que es caracteritza per la creació de nous perfils professionals i per l'aposta per la comunicació interna i el treball de marca i els valors intangibles.

Com veurem més endavant, l'ús del *social media* i les noves tècniques de comunicació corporativa mancaven d'estratègia i eren arbitràries i espontànies. Amb el temps, totes les actuacions passen a estar recollides en el Pla de Comunicació i en diferents manuals. La improvisació dona pas a un conjunt d'actuacions estratègiques i a missatges coordinats, alineats i orientats a un objectiu comú.

No obstant, però, la comunicació de les organitzacions vinculades a la salut està per consolidar. Malgrat la importància que si li atorga a la salut, les OVS encara no entenen la comunicació, i per extensió la transparència, com una eina estratègica de gestió. De

fet, el sector salut només representa el 2,8% de tot el contingut publicat en mitjans generalistes, segons l'Infonòmetre de Salut publicat per l'Associació Nacional d'Informadors de la Salut (ANIS)<sup>1</sup>.

És interessant, aleshores, investigar com és la comunicació en les OVS i, en la mesura del possible, plantejar millores.

## **1.2. Explicació del treball**

Aquest treball es divideix en 6 blocs. El cos de la investigació està format pel marc teòric, el disseny metodològic i la part pràctica, a banda de la introducció i les conclusions. Cada apartat de la investigació serà tractat en profunditat. El bloc posterior sempre dependrà de l'anterior.

El primer bloc serà un recorregut exploratori sobre la comunicació corporativa. Es farà una extensa compilació de fonts documentals que serviran per fer-ne una primera aproximació. D'entre tota la documentació s'extraurà el més rellevant, s'ordenarà i s'elaborarà el marc teòric. S'aprofundirà en conceptes com salut pública, el Pla Estratègic de Comunicació, la transparència, el gabinet de comunicació, la identitat corporativa, els *stakeholders* i la comunicació interna i de crisi.

El segon bloc contindrà el disseny metodològic. S'enumeraran les diferents tècniques d'anàlisi i de recollida de dades que s'utilitzaran. Aquestes seran triades tenint en compte les característiques de la investigació. En aquest apartat també es tindrà present quines OVS són susceptibles de ser investigades i es realitzarà una tria la més representativa possible.

El darrer bloc, el tercer, inclou la investigació de camp. Amb l'objectiu de conèixer, des d'un punt de vista pràctic, com és la comunicació en les OVS, s'aplicaran els

---

<sup>1</sup> Aquest informe, del 2018, està elaborat per Infoperiodistes i Acceso, amb el suport de la Federació d'Associacions de Periodistes d'Espanya (FAPE) i l'Associació Nacional d'Informadors de la Salut (ANIS).

coneixements adquirits durant la part pràctica als 3 casos seleccionats. Primer es descriurà breument les 3 organitzacions escollides. Seguidament, s'inclourà tota aquella informació extreta de les anàlisis de contingut i les entrevistes semiestructurades.

Aquesta part possibilitarà, a les conclusions, fer un seguit de deduccions exhaustives sobre la importància que li atorguen a la comunicació els 3 estudis de cas. A més, aquest punt adjuntarà un seguit de suggeriments per fer una comunicació corporativa en salut el més eficaç possible.

### **1.3. Objectius**

Aquest Treball de Fi de Grau té com a objectiu general aprofundir els meus coneixements sobre comunicació corporativa. Amb la voluntat de delimitar la investigació s'han formulat objectius més concrets:

- 1. Recopilar aportacions teòriques sobre el tema objecte d'aquesta investigació.**  
Revisar fonts documentals, articles d'investigació i dades i estadístiques d'institucions oficials.
- 2. Aprofundir en la relació existent entre comunicació i salut.** El procés comunicatiu pot veure's afectat i no arribar als objectius pretesos per l'escassa formació professional i la insuficient importància que les gerències de les OVS atorguen a la comunicació.
- 3. Descobrir quin ús fan de la comunicació les organitzacions analitzades.**  
Conèixer si tenen Pla estratègic de Comunicació i Manual de Crisis, com s'estructuren els seus departaments de comunicació, quina és la seva identitat corporativa, com gestionen els valors intangibles, quins són els seus *stakeholders*, com treballen la comunicació interna i quin paper juguen les xarxes socials, a través de les aportacions dels seus directors de comunicació.
- 4. Ser capaç d'extreure conclusions i deduccions exhaustives sobre com hauria de ser la comunicació corporativa eficaç en salut.** Identificar, a través de l'assoliment de l'objectiu número 3, quins són els eixos estratègics d'una comunicació corporativa exitosa.

#### **1.4. Hipòtesis**

Les hipòtesis principals d'aquesta investigació són les següents:

1. La comunicació en les OVS és una eina de gestió estratègica i tenen Plans Estratègics de Comunicació vigents.
2. Les OVS fan de la transparència econòmica un element diferenciador.
3. Els gabinets de comunicació funcionen de manera autònoma i independent, tenen contacte directe amb els òrgans de gestió i tenen relatiu poder de decisió.
4. Les OVS van veure afectades la seva marca i reputació com a conseqüència de la crisi financera i treballen per recuperar-la i millorar-la.
5. Atesa la notorietat pública que poden assolir les crisis en les OVS, aquestes tenen Manuals de Crisis que inclouen possibles escenaris, nivells de gravetat, respostes tipus i formularis de control.
6. Les OVS estan incorporant nous canals de comunicació interna.
7. Les xarxes socials, juntament amb els mitjans de comunicació, són el canal més important de la comunicació externa d'una OVS.

**BLOC II.**

Marc teòric

## 2.1. Salut pública

L'Organització Mundial de la Salut (OMS) defineix la salut com un “estat de complet benestar físic, mental i social, i no només per l'absència d'afeccions o malalties”<sup>2</sup> (OMS, 1948: 1). Setanta anys enrere, aquest organisme ja contemplava l'obligatorietat de les institucions mèdiques a comunicar i a fer partícip la ciutadania. “Una opinió pública ben informada i una cooperació activa per part del públic són d'importància capital pel millorament de la salut del poble” (OMS, 1948: 1), sosté.

El concepte salut pública apareix després de la Segona Guerra Mundial. L'any 1920 l'estatunidenc Charles Edward Winslow va formular que la salut pública era “la ciència i l'art de prevenir les malalties, prolongar la vida i fomentar la salut i l'eficiència física mitjançant esforços organitzats de la comunitat” (Navarro, 1998: 10). Aquesta definició, malgrat haver estat formulada fa gairebé 100 anys, és molt àmplia, ja tenia una marcada orientació social i seria extrapolable en l'actualitat.

Altres experts també van exposar les seves definicions. L'any 1974, J.H. Hanlon sostenia que la salut pública “es dedica a l'assoliment comú del més alt nivell físic, mental i social de benestar i que busca aquest propòsit com una contribució efectiva i total al desenvolupament i vida de l'individu i la seva societat” (Navarro, 1998: 11).

Per Gonzalo Piedrola (1991) la salut pública “és la ciència i l'art d'organitzar i dirigir els esforços col·lectius destinats a protegir, promoure i restaurar la salut als habitants d'una comunitat” (Navarro, 1998: 11). Milton Terris, l'any 1992, acceptava la proposta de definició de Winslow però afegia el concepte *incapacitat*: la salut pública “és l'art i la ciència de prevenir malalties i incapacitats, prolongar la vida i promoure la salut física i mental mitjançant esforços organitzats de la comunitat” (Navarro, 1998: 12).

---

<sup>2</sup> La definició de salut va ser fixada a la Conferència Sanitària Internacional l'any 1946 i no estat modificada des de 1948, any en què va entrar en vigor el Preàmbul de la Constitució de la Organització Mundial de la Salut.

Les diferents definicions han anat variant lleugerament. Aquests canvis han estat motivats pel context històric, social i polític i per la responsabilitat que el sector salut ha anat adquirint en les societats.

Finalment, l'Organització Panamericana de la Salut (PAHO), organisme dependent de l'OMS, va formular l'any 2002 la definició de salut pública que s'usa en l'actualitat, que és la següent: "És la pràctica social integrada que té com a subjecte i objecte d'estudi la salut de les poblacions humanes i se la considera com la ciència encarregada de prevenir les malalties, la discapacitat, prolongar la vida, fomentar la salut física i mental, mitjançant esforços organitzats de la comunitat, pel sanejament de l'ambient i el desenvolupament de la maquinària social, per afrontar els problemes de salut i mantenir un nivell de vida adequat" (PAHO, 2002: 46).

### **2.1.1. La salut a Catalunya**

Catalunya va ser la primera comunitat autònoma a qui l'Administració Central, a través del Reial Decret 1517/1981, va transferir competències en matèria de sanitat. El Servei Català de la Salut (CatSalut) se'n va fer càrrec i va assumir les tasques en atenció sanitària de cobertura pública a tots els ciutadans i ciutadanes de Catalunya.

L'any 2016, CatSalut va aprovar el Pla de Salut 2016-2020. Aquest pla, el setè elaborat pel govern català, és el marc de referència per a totes les actuacions públiques en matèria de salut i pretén donar resposta als reptes i inquietuds de la població. El pla s'estructura en 4 eixos (Departament de Salut, 2016: 43):

1. **Compromís i participació** ciutadana amb l'objectiu d'apoderar la ciutadania i millorar la salut i el sistema sanitari.
2. Fomentar l'**atenció de qualitat** en la salut pública: apostar en investigació i serveis accessibles i resolutius.
3. Impulsar polítiques de **bon govern** i seguir treballant en excel·lència, seguretat, avaluació, transparència i integració territorial.

4. Incloure la **salut a totes les polítiques**: més transversalitat i treball cooperatiu entre departaments i sectors.

Aquests 4 eixos defineixen les 12 línies d'actuació de CatSalut, que són els següents (Departament de Salut, 2016: 62-138): Persones, la seva salut i el sistema sanitari (1), implicació dels professionals (2), salut pública (3), accés i resolució (4), política farmacèutica i del medicament (5), atenció integrada i cronicitat (6), recerca en salut (7), excel·lència i seguretat (8), avaluació i transparència (9), salut digital (10), integració territorial (11) i polítiques interdepartamentals i intersectorials (12).

Les línies 4, 9 i 10 tenen relació amb l'objecte d'estudi d'aquesta investigació. Aquestes línies d'actuació van encaminades a potenciar nous models d'actuació i sistemes d'informació més transparents, invertir en TIC i desenvolupar eines digitals, com xarxes socials, sales de premsa en línia i noves webs corporatives.

## **2.2. La comunicació com a eina estratègica de gestió en salut**

Qualsevol iniciativa comunicativa, incloent-hi aquelles impulsades per les organitzacions vinculades a la salut (OVS), hauria d'estar, a banda de seguir els plantejaments teòrics que s'exposaran a continuació, sota el marc de la teoria de la comunicació social de Shannon i Weaver.

La teoria integra coneixements de psicologia, sociologia i antropologia. La primera personifica en l'individu, la segona en la composició de grups i desigualtats i la tercera en les particularitats socials i culturals de cada comunitat. No es pot entendre una disciplina sense les altres i existeix una provada correlació entre elles. La comunicació social, per tant, es construeix a partir d'aquestes suposicions.

El model de Shannon i Weaver, recollit a l'article acadèmic de Cesar Galeano, proposa que el sistema general comunicatiu parteix d'una font d'informació des de la qual, a través d'un transmissor, s'emet un senyal que viatja per un canal i que al llarg del seu viatge hi pot haver soroll. Aquesta senyal arriba a un receptor que descodifica la



informació convertint-la en missatge i que utilitza un destinatari (Galeano, 1991: 5). Aquest model és aplicable a qualsevol missatge, tant els convencionals (orals i escrits) com els més contemporanis (per exemple, aquells relacionats amb el treball de la marca corporativa o amb la gestió d'intangibles com la reputació i la imatge).

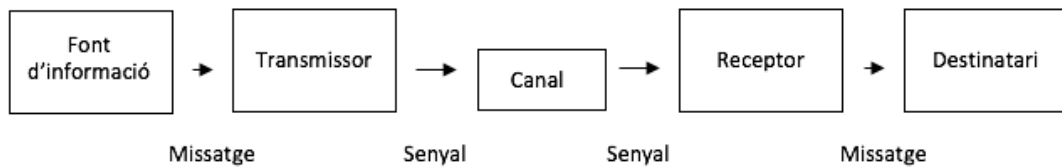


Figura 1. Model de Shannon i Weaver

No obstant això, els models lineals, com el de Shannon i Weaver, queden parcialment desfasats, ja que no contemplen el *feed-back*. Els nous models circulars, com són anomenats, trenquen amb la unidireccionalitat i les relacions socials preestablertes. Un dels autors que entén el procés comunicatiu com quelcom circular és Melvin de Fleur, que als anys 70 va introduir la retroalimentació al model de Shannon i Weaver. El seu model es basa a desdoblar un lineal i contemplar fluxos de relació bidireccionals (Galeano, 1991: 8).

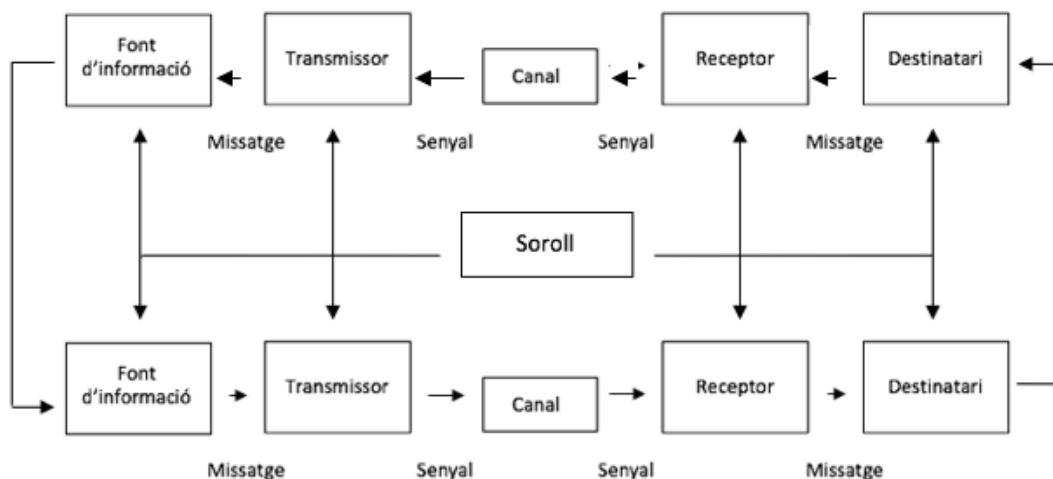


Figura 2. Model de Melvin de Fleur

La comunicació en salut, per tant, haurà d'estar sempre sota la influència de la teoria de la comunicació social però amb una nova aproximació estratègica: el *feedback*.

### **2.2.1. Comunicació corporativa**

Des dels anys 80, la comunicació ha adquirit una nova dimensió i ha passat a ser un element clau en la gestió de les organitzacions, siguin de capital públic o privat. A mesura que les institucions creixien, diversificaven la seva activitat i entràvem a l'era digital (l'audiència demanda més esforços en comunicació i interacció), va anar apareixent el concepte comunicació corporativa.

S'han formulat distintes definicions sobre aquest tipus de comunicació. Totes expressen la mateixa realitat amb diferent nomenclatura. S'utilitzen els termes global, estratègica, institucional i corporativa. A continuació, s'exposen les més rellevants.

Per Pascale Weil la comunicació global és "el discurs no dirigit a la venda d'un producte sinó aquella dirigida a modificar comportaments, actituds o aconseguir adhesions i que busca la cohesió dins l'empresa a l'hora de transmetre qualsevol missatge" (Weil, 1992: 37). Annie Bartoli també utilitza el terme "global". Defineix la comunicació que es dona a les empreses com aquella que "busca resultats en l'organització amb determinats estímuls que generen conductes i respostes i que permet prevenir i regular comportaments disfuncionals" (Bartoli, 1992: 18).

Francisco Javier Garrido i Daniel Scheinsohn parlen de comunicació estratègica. El primer l'entén com "un marc ordenador a llarg termini que integra els recursos de la comunicació corporativa que ha de pretendre millorar les definicions estratègiques de la companyia i el que el món comprèn d'ella" (Garrido, 2004: 32). El segon explica que és "una programació dels discursos, de les operacions i de les representacions en la cerca d'una determinada dinàmica i interacció entre l'empresa i els seus públics" (Scheinsohn, 2004: 6).

Hi ha altres autors que utilitzen els termes institucional i corporativa. Luis Arrieta defineix la comunicació corporativa com “la columna vertebral d’una empresa, que crea una actitud positiva de l’empresa cap a l’exterior, que fomenta la vitalitat dels fluxos interns i externs adaptant el contingut i la forma dels missatges” (Arrieta, 1991: 147).

Per Paul Capriotti és “la totalitat dels recursos de comunicació dels que disposa una organització per arribar efectivament als seus públics” (Capriotti, 1999: 1).

En canvi, Fernando Martin la defineix com “la creació, coordinació, gestió i control de tota acció de gestió informativa interna i externa que es dona en una empresa, que afecta un determinat públic i que es transmet a través de mitjans de comunicació propis i externs” (Martin, 2010: 37).

Per últim, José Maria Herranz en la seva tesi doctoral<sup>3</sup> planteja una definició àmplia que inclou totes les premisses dels autors anteriorment esmentats:

“La comunicació corporativa és un procés global, immers en l’estratègia de l’organització, que agrupa totes les accions comunicatives que prèvia investigació, són planificades, posades en marxa i es troben en constant avaluació. Depenent de l’objectiu i el públic a què es dirigeixin les accions, s’utilitzaran diferents estratègies, eines, tècniques o suports, procedents del camp de la comunicació, el periodisme, les relacions públiques, la publicitat, el màrqueting, dels recursos humans, etc.” (Herranz, 2010: 61).

En les organitzacions, els efectes positius de la comunicació corporativa estan provats. Pascale Weil enumera els beneficis d’integrar-ne la comunicació i convertir-la en una eina de gestió (Weil, 1992: 39):

1. Proposa una representació unitària de l’organització.
2. Vincula la plenitud personal al desenvolupament de l’organització.
3. Crea una identitat comuna.

---

<sup>3</sup> La tesi doctoral és “La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas” (Universidad Complutense de Madrid, 2010).

4. Crea un llenguatge comú.
5. Canalitza les diferències al voltant d'un concepte unificador.
6. Vivifica i fa evolucionar la cultura organitzacional.
7. És un motor de canvi.

### **2.2.2. Comunicació sanitària**

La salut i la comunicació, en la darrera dècada, estan molt lligades. La prevenció i minimització de riscos estan vinculades al personal mèdic. No obstant això, hi ha altres professions alienes al camp científic, com periodistes, sociòlegs i antropòlegs, que també hi juguen un paper. Amb aquesta consideració "no hauria d'entendre que l'acció comunicativa respecte a la salut no només té sentit en la tasca preventiva. Però sí sembla que la prevenció és on millor s'alien la comunicació i la salut" (Ugarte, 2007: 6).

Segons el mateix autor, la comunicació sanitària té 4 objectius (Ugarte, 2017: 17-18):

1. Millorar la comunicació sanitari-pacient. És una estratègia més individual que social, però té efectes enormes respecte a la satisfacció del pacient amb els professionals sanitaris. Els metges han de millorar les seves habilitats de comunicació tenint en compte l'increment de coneixement de molts ciutadans en matèria de salut.
2. Millorar la comunicació interna de les organitzacions. Primer, perquè les OVS es veuen beneficiades per una bona gestió interna. Segon, perquè una bona comunicació interna augmenta el benestar dels treballadors.
3. Donar suport, amb la comunicació, a una correcta creació i recreació social i cultural del que és saludable. Les interpretacions del que és bo i dolent són construccions humanes.
4. Donar suport a les estratègies comunicatives que tinguin com a objectiu la prevenció, ja siguin campanyes publicitàries, màrqueting social, creació de xarxes i relacions que abordin les desigualtats, intervencions interculturals, models d'interacció participatius, etc.

Hi ha estudis<sup>4</sup>, com el desenvolupat per Marian Huhman i Lance D. Potter, que evidencien que els alts nivells de salut i benestar físic d'una societat determinada són motivats, en part, per una bona comunicació. La investigació sosté que “la sobreexposició als mitjans de comunicació i elements publicitaris dels joves (de 8 a 18 anys) contribueix a tenir comportaments saludables” i afegeix que “irònicament, aquest sedentarisme és una oportunitat per promoure, des dels mitjans, els beneficis de la salut i els modes de vida saludables” (Huhman; Potter, 2007: 1-2). Els mateixos autors extrapolen aquestes conclusions a la població general perquè mantenen que els joves ho traslladen als adults.

La comunicació sanitària també s'ha vist afectada per la transgressió dels models comunicatius tradicionals. Les informacions relacionades amb la salut ja no tenen espai en els mitjans generalistes. Les publicacions especialitzades, els blogs i, sobretot, les xarxes socials configuren un escenari 2.0 d'actuació. Gemma Revuelta, Raquel Faubel i Jose Miguel Carrasco asseguren que “aquests nous formats són idonis per promocionar i protegir la salut per la seva capacitat de crear comunitats socials virtuals i que el disseny d'estratègies comunicatives han d'utilitzar aquests canals” (Revuelta, Faubel, Carrasco, 2014: 8-9).

### **La sanitat, de debò preocupa?**

El teixit associatiu, segons González Huesa, demanda “criteris que ajudin a tractar amb major veracitat, qualitat, profunditat, rigor i respecte” (González, 2008: 14). L'expert, fent-se ressò d'aquest prec, va elaborar un decàleg de bones pràctiques (González: 2008: 14-15):

---

<sup>4</sup> L'estudi és “Effects of a mass media campaign to increase physical activity among children: year-1 results of the verb campaign”, de l'any 2007.

1. Promoure el coneixement social de la salut i la malaltia. Aprofitar el nostre treball per sensibilitzar la població en general, informant i, el que és més important, educant de manera crítica, ètica i responsable.
2. Aclarir la informació científica per al públic en general. Interpretar i divulgar el llenguatge científic per transmetre informacions especialitzades a un públic que, d'altra manera, no tindria accés a aquesta informació.
3. Contemplar diferents punts de vista per a enriquir la informació i no alimentar el bombardeig de *fake news*.
4. Parar més atenció als enfocaments positius i buscar aspectes que atenguin també a les solucions i no només a les limitacions.
5. Desmuntar falsos mites.
6. No estigmatitzar i ser conscients de l'impacte que la informació transmesa pot tenir en col·lectius de risc.
7. Evitar caure en l'espectacularitat i evitar crear falses expectatives.
8. Aportar el punt de vista de les persones afectades. La informació del punt de vista del propi afectat la fa més propera.
9. Usar correctament les fonts d'informació.
10. Tractar la informació de manera contínua i realitzar un seguiment d'aquesta, no deixant-aparcada passat l'interès inicial.

La preocupació per la sanitat és quelcom intrínsec en els humans. En l'àmbit català, la darrera enquesta (de finals del 2016) sobre percepcions de polítiques públiques i valoració del govern publicada pel Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) revela que la sanitat és la preocupació més gran pel 14,3% dels catalans<sup>5</sup>. L'enquesta anterior data de l'any 2011. En l'àmbit estatal, el Centre d'Investigacions Sociològiques (CIS) compta amb dades més actualitzades (periodicitat regular mensual). El febrer de 2018, últimes dades publicades, la sanitat era el problema més gran pel 12,7% dels espanyols. Des de febrer del 2017 la preocupació en sanitat s'ha mogut en una forquilla d'entre el 8,3% i el 13,9%:

---

<sup>5</sup> La sanitat, el 2016, va ser la setena preocupació dels catalans. De major a menor: atur i precarietat laboral (32,9), relacions Catalunya-Espanya (25,6%), insatisfacció amb la política i els polítics (23,3%), millorar polítiques socials (15,2%), funcionament de l'economia (15%), educació, cultura i investigació (14,8%).

	Feb17	Mar17	Abr17	Mai17	Jun17	Jul17	Ago17
PREOCUPACIÓ	13,9%	11,7	12,6	9,6	10,3	10,2	10,1
A ESPANYA EN	Set17	Oct17	Nov17	Des17	Gen18	Feb18	Mar18
SANITAT	9,7%	8,3%	9,2%	9,9%	9,9%	12,7%	-

Figura 3. Percepció dels principals problemes d'Espanya des de febrer del 2017 al febrer de 2018

### 2.2.2.1. Associació Espanyola de Comunicació Sanitària

En els últims anys, a mesura que la societat demanava més esforços a l'hora de comunicar i els periodistes prenen consciència de la rellevància de la comunicació sanitària, van anar sorgint associacions professionals. La més important a Espanya és l'Associació Espanyola de Comunicació Sanitària (AECS).

Segons la seva web corporativa, AECS és una iniciativa d'àmbit nacional i sense ànim de lucre que representa el vincle de la comunicació i la salut. Està formada per professionals d'institucions nacionals i internacionals que si han adherit i que treballen en els àmbits de la comunicació en la salut o de la salut en la comunicació. Aquesta associació pretén convertir-se en un punt de trobada pels treballadors de les OVS.

M<sup>a</sup> Teresa Icart Isern, vocal de formació d'AECS i única representant de Catalunya a la Junta de Govern, en una entrevista per aquest treball considera que "la comunicació en salut hauria de ser un recurs per promoure hàbits saludables i incentivar l'anàlisi". Per Icart, algun dels professionals "emeten opinions sense cap fonament, faltes d'evidències científiques".

La vocal d'AECS creu que el llenguatge sanitari ha de ser clar i concís, però sense que perdi flexibilitat. "Cal identificar les necessitats de la societat i esperonar el seu interès per la innovació i els avenços que porten les ciències de la salut".

Pel que fa als gabinets de comunicació, per Icart cal aprofundir en la formació. "Han d'estar dirigits per professionals amb formació específica en temes de salut, competent

en la interacció que es produeix entre el personal sanitari i els usuaris del sistema de salut i que actuï amb ètica i sinceritat”.

### **2.2.3. Pla estratègic de comunicació**

A mesura que la comunicació empresarial va adquirint importància, es van confeccionant Plans estratègics de comunicació. És una eina de gestió i control per orientar les actuacions i evitar les accions impulsives motivades per estímuls externs. Per Gabriela Herrera (2004: 3-5), el Pla estratègic de comunicació “és una proposta d’accions de comunicació basada en dades, en objectius i en un pressupost (anual) degudament planificat”. Segons la mateixa autora, el pla està supeditat als objectius de l’empresa i a l’estratègia de la direcció de l’empresa i ha de contenir un cronograma anual, que implica tenir una bona agenda d’actuacions i accions previsibles i marge per a les no previstes.

Gabriela Omalendi aconsella 8 fases diferents per a la construcció del Pla estratègic de comunicació:

1. Anàlisi d’empresa
2. Estudis del sector (mercat i competència)
3. Objectius espai-temporals de l’empresa
4. Destinataris principals i les necessitats d’informació.
5. Plantejament bàsic de la comunicació
6. Calendari per totes les accions (cronograma)
7. Pressupost anual

D’aquesta manera, s’apliquen els quatre passos que sistematitzen la comunicació en una empresa. En primer lloc, la investigació. Conèixer l’empresa, realitzar un diagnòstic intern i descobrir l’estat de la competència és fonamental a l’hora de començar a treballar. En segon lloc, la programació. S’enumeren les necessitats comunicatives que es volen abordar, es proposen millores, es temporalitzen i pressuposten. En tercer lloc, la implantació del pla. Es posa en marxa tot el planificat i aprovat per la direcció. Per



últim, l'avaluació. Es revisa totes les accions que s'han engegat i s'avalua si han resultat efectives o no.

Maria Jesús Merino en la seva tesi doctoral<sup>6</sup> proposa 8 objectius que tot Pla estratègic de comunicació ha d'assolir. Han de ser mesurables i assolibles. Són els següents (Merino, 2016: 110-111):

1. Dimensionar l'activitat de comunicació i promoure la retroalimentació entre els diferents nivells jeràrquics de l'empresa.
2. Recollir les diferents eines disponibles en cada àmbit per a la gestió de la comunicació. Gestionar i coordinar a tots els treballadors de l'empresa, atès que tots tenen capacitat per comunicar.
3. Promoure l'alineament estratègic de comunicació per assegurar una major coordinació, efectivitat, coherència i afavorir sinergies.
4. Actualitzar valors de marca i promoure la imatge interna i externa de l'entitat.
5. Unificar discursos i compartir informació per millorar la gestió de la comunicació dirigida als diferents públics objectius.
6. Crear un patró d'identitat visual i incorporar-lo en les accions comunicatives.
7. Incentivar i motivar a col·laboradors per millorar l'ambient intern i difondre valors com la companyonia a través de la motivació.
8. Innovar el sistema de comunicació corporativa adaptant-lo als nous recursos tecnològics i aprofitant tot el potencial d'internet.

### **2.3. La transparència com a eina estratègica de gestió en salut**

En els darrers anys, el concepte "transparència" ha adquirit molta notorietat. Aquest protagonisme respon principalment a dos factors. En primer terme, estem submergits en una crisi de confiança que afecta tant a organitzacions privades com a institucions

---

<sup>6</sup> La tesi doctoral és "Comunicación y crisis: un plan estratégico" (Universidad Complutense de Madrid, 2016).

públiques. En segon terme, la transició cap a una societat de la informació, per la qual és possible comunicar a tothom gràcies a internet.

Italo Pizzolante (2009: 12) parla de la “Revolució de la Transparència” i aprofundeix en el fet que l’opinió pública és cada vegada més exigent amb les formes d’actuar de les empreses. Manté que l’híper comunicació actual ha canviat les prioritats, ja que ara es vol saber més i amb més detall. En definitiva, la societat vol conèixer més sobre els processos de gestió i les empreses, consegüentment, allunyar-se de l’asimetria existent entre allò que es diu i el que finalment es fa.

José María Herranz delimita, novament en la seva tesi doctoral<sup>7</sup>, el terme “transparència”. En l’àmbit de les organitzacions, “és la qualitat que permet a tots els grups d’interès conèixer i descobrir el funcionament i la identitat d’una entitat. Es pot identificar com un valor, una actitud, un comportament, una percepció, un principi de confiança o un instrument de bon govern i gestió. Conceptes com ètica, credibilitat, veracitat, accessibilitat i intel·ligibilitat ajuden a definir la transparència com a eina de gestió” (Herranz, 2010: 80-81).

La transparència com generador d’informació i confiança representa un repte per a qualsevol organització: la rendició de comptes o *accountability*. Pels professors Marcel Mauri-Rios i Xavier Ramon-Vegas, és “un concepte que fa referència a la voluntat de respondre davant la societat per l’activitat que estan realitzant. El nou entorn afavoreix noves formes de transparència i autoregulació en què els usuaris juguen un paper decisiu” (Mauri-Rios; Ramon-Vegas, 2015: 380-389).

David Lewis defineix l’*accountability* com “un procés pel qual una organització construeix i manté una relació amb els seus stakeholders basada en la transparència i la influència” (Lewis, 2001: 18). Altres autors (com Kevin Kearns i Montserrat Abad), tal com enumera Herranz en la seva tesi, afirmen que l’*accountability* no és opcional, sinó

---

<sup>7</sup> La tesi doctoral és “La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas” (Universidad Complutense de Madrid, 2010).

que és un element essencial per a la supervivència de l'organització, i que la rendició de comptes no ha de ser purament economicista, afecta a totes les àrees.

### **2.3.1. Transparència i salut pública**

Les estratègies comunicatives de les organitzacions vinculades a la salut (OVS) estan molt lligades a la transparència. Tot comunica i en un sector com aquest, encara amb més intensitat. Des d'un fulletó publicitari al color de les parets, passant per l'acompliment de treballadors i voluntaris. Herranz (2010: 152) planteja 4 pilars on convergeix la comunicació, la transparència i la salut pública, amb l'objectiu de fomentar la confiança i la reputació entre els ciutadans:

1. Ampliar el concepte de transparència més enllà del que és purament econòmic i dotar aquest valor d'una dimensió més àmplia. La transparència també s'ha de manifestar en altres àrees, com la pràctica estrictament sanitària o l'administració.
2. Implementar i planificar estratègies de comunicació que considerin els públics de les OVS tant emissores com receptores de transparència, atès que són ells els principals deutors de confiança i suport.
3. Aprofitar internet i les noves tecnologies com una eina de baix cost que permeti una comunicació ràpida, directa i massiva amb tots els públics.
4. Destacar el paper de la comunicació en moments de crisi i establir els paràmetres per afrontar comunicativament situacions de conflicte en les OVS, que suposen el major risc de pèrdua de confiança.

Les OVS són especialment sensibles a la controvèrsia i les polèmiques. Treballar l'ètica i la confiança, profundament lligades a la transparència, és cabdal. Tots dos són valors creixents i es constitueixen com a element diferenciador.

L'ètica és definida per la RAE com "el conjunt de normes morals que regeixen la conducta de les persones en qualsevol àmbit de la vida". Segons Horacio Martínez (2005: 22-24), l'origen de la preocupació per l'ètica empresarial radica en la demanda

social enfront de les actuacions de les organitzacions que es consideren immorals. Abans de la primera meitat del segle XX no podem parlar pròpiament d'ètica empresarial. A partir del segle XX, amb sonats escàndols financers, és quan les grans organitzacions augmenten l'interès per cultivar valors com l'ètica sense banalitzar-la i utilitzar-la de forma instrumental.

Com més esforços es dediquin a la transparència, més confiança es genera. Per Domingo García-Marzá, la confiança "és directament proporcional a la capacitat de les empreses per fer públiques i justificar discursivament les seves accions, estratègies i polítiques" (García-Marzá, 2004: 13).

### **2.3.2. Gestió econòmica transparent**

En l'àmbit legislatiu, hi ha un marc legal que obliga les OVS a rendir comptes. Hi ha literatura, de caràcter consultiu, impulsada per organismes europeus i normativa promoguda per l'administració central i per la Generalitat de Catalunya.

L'any 2001, la Comissió Europea va publicar el Llibre Verd, amb l'objectiu de fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses. Aquest llibre pretén "augmentar la responsabilitat social de les empreses, fomentar el desenvolupament de les pràctiques innovadores, augmentar la transparència i incrementar la fiabilitat de l'avaluació i la validació" (Llibre Verd, 2001: 3-4). En definitiva, la Comissió defensa la transparència, la coherència i les bones pràctiques en matèria econòmica.

L'any 2013 entra en vigor la Llei de Transparència (Llei 19/2013, del 9 de desembre, de transparència, accés a la informació i bon govern). Aquesta llei, d'abast estatal, garanteix els drets dels ciutadans a accedir a la informació, obliga a les organitzacions a ser transparents i a fiscalitzar els seus resultats.

Un any més tard, la Generalitat de Catalunya (Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern) impulsa una llei autonòmica d'un tarannà similar a la del govern central. L'única diferència és que la catalana no

contempla el “silenci negatiu”, que exigeix a l’Administració d’haver de comunicar i justificar a l’interessat per què no se li ofereix la informació. La normativa catalana obliga a les seves institucions a donar explicacions en menys de 30 dies.

A pesar de la legislació, l’economista en salut Juan Rovira sosté que Espanya encara té molt recorregut a fer i que la traçabilitat de cada euro és esporàdica. A més, manté que “la utilització sistemàtica, explícita i transparent de l’avaluació econòmica per part del sistema sanitari només es dona en un nombre reduït de països, entre els quals destaquen el Regne Unit, Austràlia i Estats Units” (Rovira, 2004: 1).

### **2.3.3. Transparència com a element diferenciador**

Les organitzacions semblen prendre consciència de l’obligatorietat d’apostar per la transparència, que es constitueix com un valor diferenciador. Atès que els beneficis són intangibles, és difícil mesurar el cost de no ser transparent.

Igualment recollit per Herranz en la seva tesi doctoral, per DiPiazza y Eccles “els inversors, analistes i executius creuen que una millor difusió de la informació poden tenir grans avantatges per les empreses, com per exemple: inversors a llarg termini, major seguiment dels analistes, major credibilitat i responsabilitat de la gestió” (DiPiazza, Eccles, 2002: 13).

La transparència també duu associada intangibles com la confiança, la creativitat, la participació, l’exigència i el compromís.

### **2.4. El gabinet de comunicació**

Antonio Castillo, en una de les seves investigacions, explica que “en les societats contemporànies, els mitjans de comunicació s’han convertit en un dels eixos de coneixement (i desconeixement) dels ciutadans respecte a la realitat que els rodeja. Això va empènyer a què les organitzacions que desitgessin mantenir una presència social

desenvolupessin estratègies de comunicació que les permetés influir sobre els ciutadans” (Castillo, 2004: 190).

Així doncs, l’entrada a la Societat de la Informació, les noves necessitats d’aquesta, les demandes de transparència i, en definitiva, l’aparició de múltiples i variats canals de comunicació han causat, en les organitzacions, l’aparició d’un ens que sigui capaç de gestionar tot això. Neixen, aleshores, els gabinets de comunicació per donar resposta a les peticions d’una comunitat que vol saber-ho tot.

Pel que fa a la definició dels gabinets de comunicació, hi ha força unitat terminològica, ja que els diferents experts consultats, en els seus anàlisis, els defineixen de manera similar.

Txema Ramírez ofereix una primera aproximació al concepte: els gabinets són “fonts actives, organitzades i, habitualment, estables d’informació que cobreixen les necessitats comunicatives, internes i externes, amb l’objectiu de transmetre una imatge positiva a la societat i influir en l’opinió pública” (Ramírez, 1995: 27). Posteriorment, Fernando Martín afegeix que són uns “òrgans que controlen, executen i difonen totes les accions de comunicació” (Martín, 1998: 18).

Justo Villafañe, un dels grans experts en aquesta temàtica, precisa que els gabinets són aquells encarregats “de la gestió de la comunicació i la imatge corporativa” (Villafañe, 1999: 115). La investigadora Ana Almansa entén els gabinets com un “instrument que pretén i permet millorar la comprensió i augmentar el prestigi social de la organització ocupant-se de les necessitats comunicatives” (Almansa, 2004: 15) .

No hi ha dos gabinets iguals, atès que hi ha molts condicionants i factors que intervenen en cadascuna de les organitzacions. Fernando Martín (1995: 57), va establir diferents tipologies de gabinets:

- Gabinet d’organització internacional
- Gabinet de Càmera Oficial de Comerç

- Gabinet de partit polític
- Gabinet d'ambaixada o consolat
- Gabinet d'universitats o centres educatius
- Gabinet d'empresa privada
- Gabinet de confederació empresarial.

#### **2.4.1. La figura del Dircom**

El Dircom és una de les figures emergents del segle XXI en el món de l'empresa. Joan Costa (2014: 9), el gran especialista en aquest camp, manté que aquest càrrec professional té origen en els anys 70, quan ja estàvem en l'era de les telecomunicacions, de la informació i dels ordinadors. És, aleshores, quan es van fixar les bases per iniciar un nou model de gestió, que implicava reconèixer la comunicació més enllà d'una eina mediàtica, sinó com a un instrument estratègic. No obstant això, la introducció del Dircom en els organigrames va ser gradual i encara no està del tot consolidada.

Segons el Decàleg Dircom, elaborat per l'Associació de Directius de Comunicació, el Dircom és "qui assumeix la responsabilitat de definir i concretar la política de comunicació corporativa d'una organització i vetllar per l'increment del capital d'actius intangibles: la notorietat, la marca, la imatge i la reputació corporativa" (DIRCOM, 2014: 4).

Rocio Blay recull en la seva tesi doctoral<sup>8</sup> quines són les principals qualitats que ha de tenir qualsevol Dircom. Planteja que el director de comunicació ha de ser "polivalent, estrateg, comunicador, portaveu, gestor de totes les comunicacions (internes i externes) i, a més, guardià de la imatge corporativa de l'empresa. També, ha d'estar ple de creativitat i credibilitat, ha de tenir esperit crític i talent positiu i ha de ser optimista. És una figura en constant evolució, ja que es va gestant a la vegada que es va formant; i ha

---

<sup>8</sup> La tesi doctoral és "Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana" (Universitat Jaume I, 2010).

de tenir una forta formació en gestió d'empresa, en praxi empresarial, en màrqueting estratègic i en comunicació" (Blay, 2010: 176-185).

Ramon Freixa, autor àmpliament citat pels experts anteriorment esmentats, conclou que "una empresa sense comunicació (i, per tant, sense Dircom) seria un caos" (Freixa, 2004: 124). En cas de no tenir-la, l'empresa rendiria per sota de les seves possibilitats.

#### **2.4.2. Les funcions del gabinet del departament en un entorn 2.0**

En "Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines", Mariano Castellblanque (2006: 81) cita a Joan Costa<sup>9</sup> per aprofundir en les funcions estratègiques que ha d'assumir el Dircom i el gabinet que dirigeix:

1. Extreure els elements que han de configurar la imatge global de l'empresa per elaborar la matriu d'aquesta, explotant els seus valors forts i diferencials.
2. Contribuir a la definició de la cultura corporativa i del sistema de comunicació intern necessari per vehicular i desenvolupar aquesta cultura.
3. Interpretar la política institucional i convertir-la en estratègia, executar-la i comunicar-la eficaçment.
4. Ser el portaveu de la institució i interlocutor entre l'empresa, els líders d'opinió i altres institucions.
5. Implicar els diferents responsables en la comprensió dels objectius institucionals de l'empresa, escoltar-los i motivar-los.
6. Dissenyar el pla estratègic de comunicació, supervisar-lo i controlar la seva execució.
7. Ser el guardià de la imatge global de l'organització. Ha de vigilar i controlar que aquesta imatge sigui la que l'empresa vol donar, evitant desviaments i males interpretacions.
8. Saber i fer saber que la imatge de l'empresa és un producte que s'ha de cuidar.

---

<sup>9</sup> L'obra de Joan Costa que cita Castellblanque és "Imagen corporativa en el siglo XXI" de l'editorial La Crujía i editat a Buenos Aires (Argentina).



Són moltíssimes les tasques que desenvolupa el gabinet de comunicació. Des de les tradicionals, com la redacció d'articles i convocatòria de rodes de premsa, a les més contemporànies, com l'ús de les eines 2.0. A grans trets, dividides en comunicació externa i interna, són les següents:



Figura 4. Tasques del gabinet de comunicació: comunicació externa. Font: elaboració pròpia



Figura 5. Tasques del gabinet de comunicació: comunicació interna. Font: elaboració pròpia

Amb l'objectiu de perfilar encara més, Magdalena Mut, en la seva tesi doctoral<sup>10</sup>, explica que les funcions del gabinet procedeixen d'una suma de sedimentacions: noves tasques, noves responsabilitats, nous conceptes entorn la comunicació corporativa, avenços tecnològics, evolució empresarial, canvis en el mercat, internacionalització i globalització.

### 2.4.3. Models organitzatius

Un dels indicadors per conèixer la importància que se li atorga a la comunicació en qualsevol organització és la posició del Dircom en l'organigrama. Tanmateix, també ho

<sup>10</sup> La tesi doctoral és "La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional" (Universitat Jaume I, 2006).

és l'autonomia del gabinet de comunicació i la seva dependència o no respecte a altres àrees, com la de Màrqueting o la de Recursos Humans.

Francisca Morales i Ana M<sup>a</sup> Enrique entenen que les organitzacions han d'apostar per un model de comunicació integral, participant "activament en el procés estratègic global i convertint-se en un suport de la Direcció General" (Morales; Enrique, 2007: 89).

Per l'Associació de Directius de Comunicació (2014: 17-18), el gabinet s'ha de situar en el màxim nivell directiu dins l'organigrama i ha d'estar integrat en el Comitè de Direcció. Aquesta implicació en l'alta direcció crea una cultura "de saber escoltar", més compromesa, funcional i responsable.

El 2010, DIRCOM va realitzar una investigació sobre els models organitzatius existents en diferents organitzacions. L'estudi va revelar que el 75% dels Dircoms (i els gabinets que dirigeixen) de les primeres empreses espanyoles depenien directament del primer nivell executiu de l'empresa: més del 30% directament de Presidència, un 31% de la Direcció General i un 13% del Conseller Delegat. A més, un 70% dels Dircoms participen en el Comitè de Direcció.

## **2.5. Identitat corporativa**

La identitat corporativa respon estrictament a què és l'empresa, a la seva essència i naturalesa. No pas al que l'organització sembla que és o li agradaria ser. Jacob Österberg ofereix una de les definicions més completes sobre la identitat corporativa. Ho fa de la següent manera: "és el conjunt de trets, característiques i atributs més o menys estables i duradors de l'organització que determinen la seva manera de ser, d'actuar i relacionar-se" (Österberg, 2007: 21).

Altres experts també han intentat oferir una definició sobre la identitat corporativa. Rafael Currás (2010: 13-14), en l'article acadèmic "Identidad e imagen corporativa: revisión conceptual e interrelación", en fa un recull:

AUTOR	DEFINICIÓ
<b>VAN RIEL (1995)</b>	La identitat corporativa és la pròpia presentació planificada de l'empresa, que es realitza a través del seu comportament, comunicació i simbolisme.
<b>VAN RIEL I BALMER (1997)</b>	La identitat corporativa indica el mode en què una empresa es presenta a si mateixa a través del comportament i el simbolisme a les audiències internes i externes.
<b>BALMER I SOENEN (1999)</b>	La identitat corporativa comprèn tres dimensions essencials: la ment, l'ànima i la veu. La ment és el producte de les decisions conscients. L'ànima correspon als elements subjectius centrals en l'organització. La veu representa tots els modes en què l'organització comunica.
<b>GIOIA, SCHULTZ I CORLEY (2000)</b>	La identitat corporativa són les representacions conscients de la companyia amb un èmfasi en els símbols corporatius i logotips. És estratègica i s'aplica tant internament com externament.
<b>BALMER (2001)</b>	La identitat corporativa és la suma dels elements tangibles i intangibles que diferencien a una organització, i està configurada per les accions dels líders, per la tradició i l'entorn de l'empresa.

Figura 6. Definicions d'identitat corporativa. Font: Rafael Curràs

Hi ha consens, entre els diferents experts, quant a la conceptualització de la identitat corporativa. Insisteixen en el fet que és quelcom pensat, planificat i que respon intensament a la realitat de l'empresa. També, entenen la identitat des d'un horitzó multidimensional, on entra en joc el nom comercial o identitat verbal, el logotip, la identitat cromàtica, la cultura corporativa i l'arquitectura corporativa.

### **2.5.1. Nom comercial o identitat verbal**

Segons l'Enciclopèdia Jurídica, el nom comercial o identitat verbal és la denominació o signe distintiu que identifica la pròpia empresa, i no els productes o serveis que ofereix. És, per tant, el terme que designa una empresa i que permet distingir-la de les altres organitzacions.

El nom comercial o identitat visual està regulada per la Llei 17/2001 de Marques. L'article 87 defineix el concepte de la següent manera: "és tot signe susceptible de representació gràfica que identifica a una empresa en el tràfic mercantil i que serveix per distingir-la de les demés empreses que desenvolupen activitats idèntiques o similars".

### **2.5.2. Logotip**

El nom verbal, audible, es converteix en visible. La Reial Acadèmia d'Enginyeria defineix el terme logotip com "la representació gràfica del nom d'una empresa o d'un producte comercial, que pot basar-se en uns caràcters gràfics coneguts".

L'autor Van Riel, anteriorment citat, entén el logotip des d'una perspectiva més àmplia, com uns dels elements que conformen la identitat visual, que fa referència a la identitat corporativa en forma de símbols i senyals. La decoració, l'estil corporatiu i el vestuari del personal, justament amb el logotip, constitueixen la identitat visual.

### **2.5.3. Identitat cromàtica**

Segons Luis Martínez, Juan Monserrat i Victoria Tur, el color és un element bàsic per a l'eficàcia comunicativa. Un estudi<sup>11</sup> dels tres acadèmics demostra que el color, si s'administra en òptimes condicions de visió i es gestiona comunicativament de forma

---

<sup>11</sup> MARTÍNEZ, Luis; MONSERRAT, Juan; TUR, Victoria (2012). "El color en spots infantiles: prevalencia cromática y relación con el logotipo de marca". Alicante, Comunicar, XIX.

encertada, és un principi d'eficiència corporativa. També es confirma que les direccions de les organitzacions trien intencionalment el color amb el qual se'ls identifica i que les marques acaben tenint una prevalença cromàtica.

#### **2.5.4. Cultura corporativa**

Segons el professor Sanz de la Tajada (2004: 13-15), la cultura corporativa es forma des del moment en què es crea l'empresa i es procura fer-la pública a tots els públics mitjançant la comunicació. És la personalitat pròpia de l'empresa, el seu propi ser i està formada pels trets físics i culturals.

La doctora Jessica Lingán (2003: 82-83), en la seva tesi doctoral<sup>12</sup>, estableix que la cultura corporativa està formada per l'ambient, la filosofia, els valors, les normes, l'estil, els pressupostos, els ritus, els herois (individus que personifiquen els valors corporatius), la xarxa cultural i les produccions.

Una adequada gestió de la cultura corporativa té efectes positius sobre la cohesió dels treballadors i la imatge i reputació de l'organització.

#### **2.5.5. Arquitectura corporativa**

Quan es parla d'arquitectura corporativa s'ha d'entendre des d'una perspectiva espacial. Qualsevol empresa realitza la seva activitat laboral en un espai físic, tangible. En el marc de la identitat corporativa, dota a l'empresa de personalitat. Claudia Helena Zapata entén que l'arquitectura és "un element de comunicació persuasiu i informatiu que compleix un considerable rol respecte a la transmissió de missatges de diferent índole" (Zapata, 2015: 115).

---

<sup>12</sup> La tesi doctoral és "Implicancias conceptuales y metodológicas de la comunicación estratégica en la gestión de la imagen corporativa interna de los servicios sanitarios. Caso: El Hospital Vall d'Hebron" (Universidad Autónoma de Barcelona, 2003).

Zapata (2015: 115-118) afegeix que el llenguatge arquitectònic expressa la identitat i l'ànima de la marca, és un factor diferenciador i ha d'estar curosament dissenyat d'acord amb els principis de la companyia. Hi juga un paper, en la configuració de l'arquitectura corporativa, el color, les textures i l'ambient.

Carmen Cuadrado, autora de múltiples articles acadèmics sobre l'organització dels espais físics i actes corporatius, destaca que "l'arquitectura corporativa no s'ha d'entendre com el simple lloc on es realitza un treball. En primer lloc, comunica als públics externs que visiten l'oficina. En segon, mostra la identitat de l'organització als públics interns" (Cuadrado, 2007: 407-408).

## **2.6. Els valors intangibles de l'organització**

Qualsevol organització, OVS incloses, han de cuidar els valors intangibles. Els tangibles (matèries primeres, disseny, etc.) acostumen a ser tots iguals. L'excés de capacitat productiva empeny a les empreses a diferenciar-se i potenciar tot allò que no es pot tocar, però que influeix decisivament en com percebem qualsevol empresa. Primer es comunicava el producte, després es transmetia la marca i, actualment, s'anuncia l'empresa. La gestió de la comunicació implica treballar la imatge i reputació corporativa.

### **2.6.1. Imatge corporativa**

A diferència de la identitat corporativa, que va intrínsecament lligada a la realitat, la imatge corporativa s'associa al que percebem i escoltem de l'empresa. Joan Costa (2004: 103-108) manté que, en l'actualitat, les organitzacions tenen una nova mentalitat. Ja no busquen presentar-se com un subjecte purament econòmic, sinó com un subjecte integrant de la societat. Per aquest motiu, les direccions i gerències projecten una imatge, però aquesta no és rebuda per tothom de la mateixa manera. Hi ha un component de subjectivitat molt important.

*“L’home no veu les coses tal com són en si mateixes, sinó tal com son per a ells” – Protàgoras de Abdera (485 a. C. - 411 a. C.)*

Gustavo Ibáñez defineix la imatge corporativa com “la percepció que es té de la institució com un tot global, com un cos. És la representació col·lectiva d’un discurs imaginari i que és el resultat de quatre vectors: identitat, acció, cultura i comunicació” (Ibáñez, 2011: 7).

Joan Costa ofereix una definició similar. Per ell, la imatge corporativa “és la idea global que tenen els públics de l’organització sobre els productes, activitats i conducta de l’empresa. Una estructura mental com a resultat del processament de tota la informació relativa a l’organització” (Costa, 2004: 103-108).

La imatge corporativa és, resumint comptes, una construcció mental. Una acumulació de sediments de tota mena que la van formant. Per Heranz (2010: 112), està generada per 6 elements:

1. La identitat de l’organització.
2. El que l’organització comunica.
3. El que els mitjans de comunicació diuen que és l’organització.
4. Les percepcions, creences, expectatives i prejudicis, tant positives com negatives, que circulen sobre l’organització.
5. El que cada persona, a títol individual, percep, interpreta i assimila. La primera impressió compta, però no és conclouent.
6. La comunicació no controlada que transmet a través dels públics interns i la base social de l’organització.

Treballar la imatge corporativa, segons Herranz, anteriorment referenciat, genera múltiples beneficis. “Si una persona té una imatge percebuda positiva, això pot derivar en una actitud favorable que causa, com a conseqüència d’una conducta afirmativa, formes de consum o compromís amb les idees que l’organització defensa. No obstant això, una imatge positiva pot convertir-se en negativa, especialment en moments de

crisi. Són situacions d'incertitud en què una imatge sòlida pot ensorrar-se sempre que no se sàpiga gestionar la comunicació" (Herranz, 2010: 74-75).

Quant al mode de transmissió, segons Ibáñez, la imatge corporativa es contagia "a través d'una enorme diversitat de vehicles comunicacionals, com els missatges publicitaris, la identificació visual, la papereria, els logotips, els eslògans, la capacitació i les vinculacions institucionals. Aquests transmissors intentaran estimular la percepció primària de cada individu perquè aquests donin forma a la millor imatge pública que la institució pretén" (Ibáñez, 2011: 7).

### **2.6.2. Reputació corporativa**

La reputació corporativa és un altre valor intangible que juga un paper important. Molts experts han tractat d'orientar les investigacions en aquest camp, però ho dificulta el tarannà immaterial del concepte. El bon nom i reconeixement d'una organització estan intensament lligats a l'activitat que desenvolupa.

Per Justo Villafaña (2011: 1-4), el gran expert espanyol en la matèria, la reputació corporativa és "la cristallització de la imatge corporativa d'una entitat quan aquesta és resultat del comportament corporatiu excel·lent mantingut al llarg del temps". Emfatitza, però, que està integrada per una triple dimensió. En primer lloc, una dimensió axiològica on es troben els valors culturals de l'organització, un plantejament ètic quant a la seva responsabilitat amb la societat. En segon terme, un comportament corporatiu compromès al llarg del temps en relació als seus públics. Per últim, una actitud proactiva de l'organització en la gestió i la comunicació.

Els acadèmics Ángel Alloza, Enrique Carreras i Ana Carreras (2013: 62) entenen la reputació corporativa com les avaluacions col·lectives, suscidades pel comportament corporatiu, de les diferents audiències, basades en el comportament de l'empresa, que motiven conductes d'oposició o de suport.



Mercedes Agüero (2014: 133-134), en la seva tesi doctoral<sup>13</sup>, referencia a Gregorio Martín de Castro, que fa un extens recull de definicions sobre reputació corporativa:

AUTOR	DEFINICIÓ
<b>WEIGELT I CAMERER (1988)</b>	Conjunt d'atributs pertanyents a una empresa que són resultat de les accions passades i que generen renda.
<b>HALL (1992)</b>	Representa el coneixement i les emocions dels individus sobre uns productes i pot ser la millor via per obtenir avantatge competitiva mitjançant la diferenciació.
<b>FOMBRUN I VAN RIEL (1997)</b>	Expectatives de qualitat sota condicions d'incertesa o informació imperfecta sobre la qualitat d'un producte. Les dimensions que proposen són la reputació de la qualitat dels productes, la reputació de la direcció i la reputació financera.
<b>GROENLAND (2002)</b>	Concepte emocional basat en les següents qualitats: qualitat dels productes, preu, servei, reconeixement, confiança, fiabilitat, credibilitat, responsabilitat, compromís social, imatge corporativa, cultura corporativa, respecte mediambiental, experiència personal i origen.
<b>ROBERTS I DOWLING (2002)</b>	Percepció de les accions passades i perspectives futures d'una empresa que descriuen l'atractiu global per a tots els seus participants quan es compara amb altres nivells.
<b>DOLPHIN (2004)</b>	Representa una distribució d'opinions sobre una organització. És un resultat agregat del judici de diferents grups d'interès sobre les accions passades de l'organització, sent possible que l'empresa tingui varies reputacions.

Figura 7. Definicions de reputació corporativa. Font: Gregorio Martín de Castro

<sup>13</sup> La tesi doctoral és "Redes sociales y reputación en línea: el usuario de Twitter, gestión y recomendaciones sobre el uso y manejo empresarial de la herramienta" (Universidad Europea de Madrid, 2014).

L'aproximació conceptual mostra que, malgrat ser quelcom intangible, és mesurable i hi ha indicadors que l'avaluen. És possible, per tant, determinar si una organització gaudeix d'una bona reputació corporativa o no. A grans trets, els monitors que mesuren la reputació són: RepTrack (internacional) i MERCO (nacional).

El model RepTrack<sup>14</sup> està elaborat pel Reputation Institute. Calcula la reputació corporativa a partir de 21 atributs dividits en 7 dimensions (oferta de productes/serveis, innovació, lloc de treball, governança, ciutadania, lideratge i actuació).

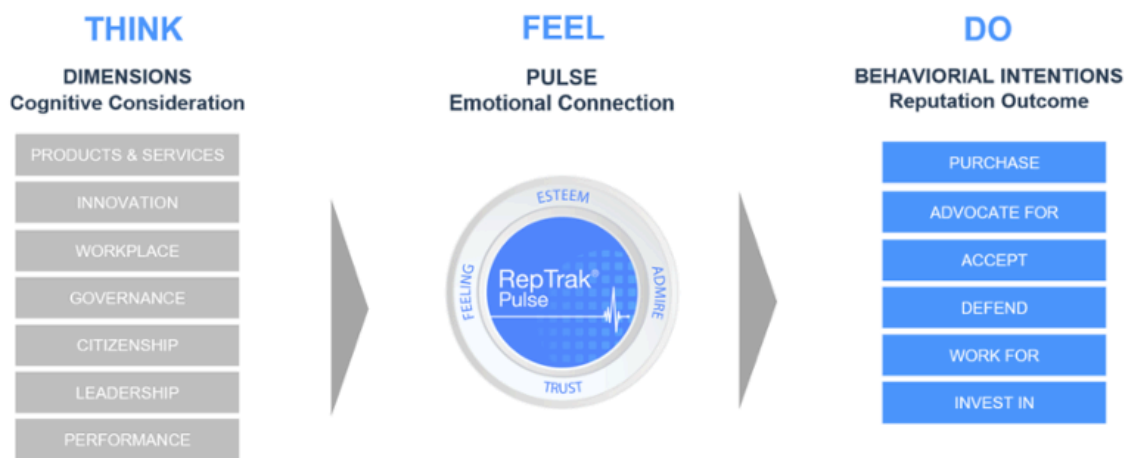


Figura 8. Metodologia RepTrack. Font: Reputation Institute

MERCO<sup>15</sup>, d'origen espanyol i que ja té presència en 11 països, és el primer monitor auditat del món. Compta amb la revisió independent de KPMG. Segons la mateixa web corporativa de MERCO, és l'únic monitor amb 5 avaluacions i 11 fonts d'informació.

<sup>14</sup> Més informació a [www.reputationinstitute.com/why-ri](http://www.reputationinstitute.com/why-ri)

<sup>15</sup> Més informació a [www.merco.info/es/que-es-merco](http://www.merco.info/es/que-es-merco)

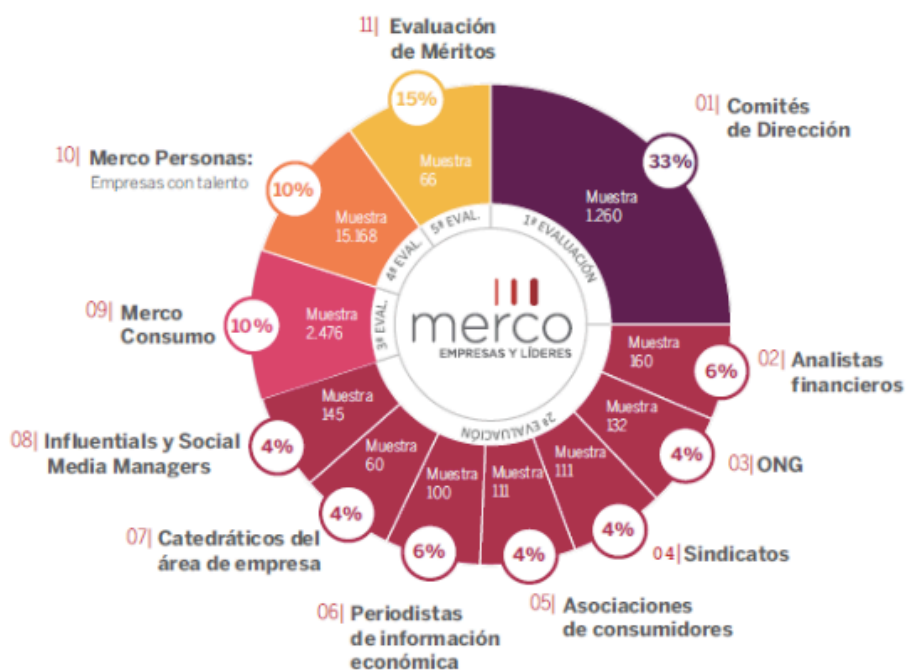


Figura 9. Metodologia MERCO. Font: MERCO

Els conceptes imatge i reputació corporativa poden donar lloc a la confusió. Malgrat que no hi ha grans diferències, sí que hi ha sotils dissimilituds. En certa manera, el segon podria ser conseqüència del primer. Justo Villafañe (2011: 3) esquematitza aquestes diferències:

IMATGE CORPORATIVA	REPUTACIÓ CORPORATIVA
Caràcter conjuntural	Caràcter estructural
Projecta la personalitat corporativa	Projecta la identitat corporativa
Genera expectatives	Genera valor
Resultat de l'excel·lència parcial	Reconeixement del comportament
Difícil d'objectivar	Permet una avaluació rigorosa

Figura 10. Diferències entre imatge i reputació corporativa. Font: Justo Villafañe

## 2.7. Els *stakeholders*

Durant la dècada de 1980 la teoria dels *stakeholders* va començar a prendre importància. El professor R. Edward Freeman lidera la literatura sobre el concepte *stakeholder*. En la seva obra “Strategic Management: a stakeholder approach”, Freeman demostra que totes les organitzacions tenen múltiples grups interessats i que les direccions i gerències els han de tenir en compte si volen tenir èxit en l’entorn actual i futur.

La teoria de Freeman, que anomena “*Stakeholder management*”, es refereix a “la necessitat d’una organització de gestionar les relacions amb els seus grups d’interès específics d’una manera orientada a l’acció” (Freeman, 2010: 53). Quant a la definició d’*stakeholder*, ho fa de la següent manera: “grups i individus que poden afectar o es veuen afectades pel comportament de les empreses” (Freeman, 2010: 53).

Freeman entén que hi ha almenys 3 nivells organitzacionals per gestionar adequadament les relacions amb els grups d’interès. Assegura que “en primer lloc, hem d’entendre des d’una perspectiva racional, qui són els interessats en l’organització i quines són les apostes percebudes. En segon lloc, hem de comprendre els processos organitzacionals utilitzats per administrar implícitament o explícitament les relacions de l’organització amb els seus grups d’interès, i si aquests processos encaixen amb el mapa de parts interessades i els processos organitzacionals per a les parts interessades” (Freeman, 2010: 53-54).

Molts estudiosos ja han demostrat que l’absència de comunicació té connotacions negatives. En l’actualitat, les investigacions estan orientades a la recerca de la millor manera d’entrar en contacte amb tots els *stakeholders*. Com més grups d’interès, millor. Implícitament, les estratègies empresarials i els models de gestió es veuran modificades per aquesta nova forma d’entendre els públics d’una organització. Per tant, és important realitzar un “mapeig” dels *stakeholders* i analitzar la relació entre ells, amb el propòsit d’enfortir els vincles i consolidar-los (Acuña, 2012: 2).

Per Andrea Paola Acuña (2012: 5), introduir en l'estructura estratègica la teoria dels *stakeholders* de Freeman té com a conseqüència la creació de valor, de compromís (*engagement*), d'una política d'enllaç i de diàleg, que permet harmonitzar i superar els complexos i conflictes del segle XXI. Vol dir deixar enrere la reactivitat per convertir-se en una organització proactiva.

Hi ha diferents tipus d'*stakeholders*. La divisió més comuna, públic intern o extern, ve marcada pel grau d'implicació i funcionament en l'empresa. No obstant això, la identificació d'*stakeholders* també es pot realitzar en diferents dimensions: per responsabilitat, per influència, per dependència o per representació (Stakeholder Research Associates Canada, 2005: 25).

Per Fernando Navarro (2008, 75-76), els públics interns són aquells que estan integrats en l'estructura operacional de l'organització i tenen poder de decisió i capacitat d'influir. S'inclouen els accionistes, socis, directius i treballadors. Els externs, en canvi, no estan orgànicament vinculats a l'empresa. Els clients, proveïdors, competència, administració pública, grups de pressió i comunitat són exemples dels grups d'interès externs. Navarro, a més, indica quins són els interessos legítims d'aquests grups.

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>INTERESSOS LEGÍTIMS</b>
Socis, accionistes i inversors	Benefici, rendibilitat d'inversions, gestió
Directius	Capacitat de gestió, prestigi, ingressos
Treballadors	Salari, prestacions socials, seguretat, higiene, estabilitat, promoció, participació, formació
Clients	Justa relació qualitat-preu, informació veraç, garanties de salut, seguretat
Proveïdors	Respecte per les regles del lliure mercat, capacitat de pagament
Competència	Respecte per les regles de la lliure competència, reciprocitat, compliment de compromisos, cooperació

Administració pública	Legalitat, contribució al desenvolupament, col·laboració amb les institucions científiques i culturals, universitats, ONG
Grups de pressió	Transparència, informació veraç i actualitzada
Comunitat	Respecte per la sobirania nacional, legalitat, lluita contra la corrupció, contribució al desenvolupament, col·laboració amb les institucions

Figura 11. Divisió d'*stakeholders* i interessos legítims. Font: Fernando Navarro

## 2.8. Comunicació de crisi

Qualsevol organització és susceptible de patir situacions de crisi. La pèrdua de credibilitat i prestigi i la reducció de beneficis són les conseqüències més greus. Segons Herranz, “la comunicació es pot convertir en un element fonamental per afrontar amb garanties una resolució favorable de la situació. Les OVS gaudeixen d’una gran reputació per la missió i el treball que realitzen, però això també les converteix en més vulnerables quan han d’afrontar un període de crisi” (Herranz, 2010: 206).

Els escenaris conflictius es donen en el dia a dia. S’ha d’evitar, però, donar entitat de crisi a quelcom que no ho és. Tanmateix, no hi ha dues crisis iguals. En el seu desenvolupament hi juguen un paper multitud de factors que defineixen i condicionen la seva durada, gravetat, cadència i conseqüències.

Si alguna cosa caracteritza les situacions de crisi són la rapidesa amb la qual se succeeixen els fets, que són inesperats i que generen molt interès en els mitjans de comunicació. Si no s’està preparat es traduirà en falta de temps, d’informació i de control. Si pel contrari, ens preparem adequadament, podrem actuar amb tranquil·litat, sentit comú i responsabilitat, liderar la comunicació i controlar la situació. (Hortas, 2007: 148).

El mateix autor, Pedro Hortas (2007: 149), divideix les crisis en previsibles (previstes a partir de determinats senyals o indicis) i imprevisibles (que són sobtades, que no es poden conèixer, intuir o esperar abans que succeeixin).

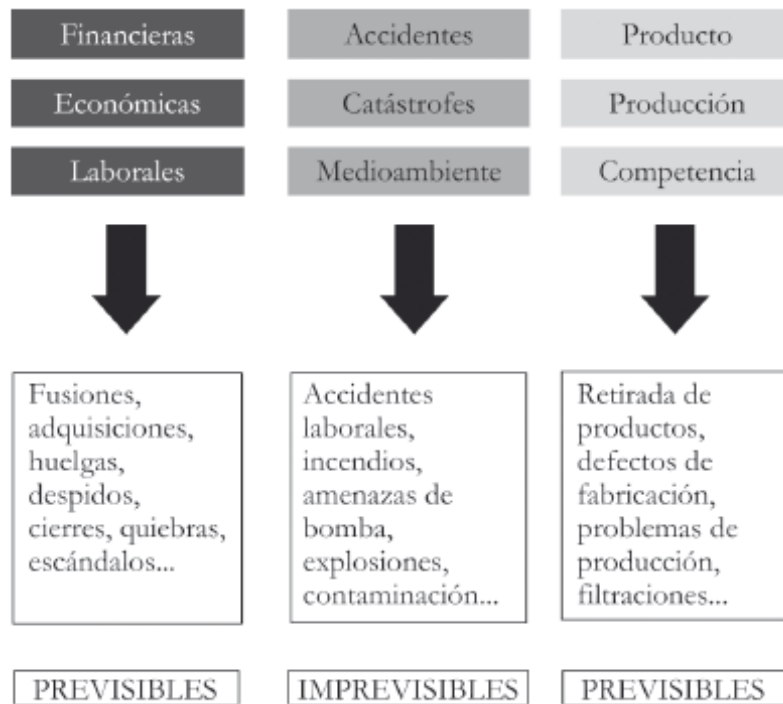


Figura 12. Divisió entre crisis previsibles i imprevisibles. Font: Pedro Hortas

És fonamental, per tant, elaborar plans de prevenció de crisi que detallin com actuar. L'acadèmic Howard Chase és qui va introduir el concepte "*issue management*" per primera vegada, que és el precedent de la gestió i comunicació de crisi actual. És evident que sempre s'han donat situacions conflictives, però Howard Chase va ser el primer a definir-les, categoritzar-les i crear protocols i llenguatge per fer-hi front.

Howard Chase i Barrie Jones (1979: 11-21), que entenen les situacions de crisi com conflictes potencials, elaboren la primera planificació estratègica en un context d'inquietud i desconfiança. Aquest model permet integrar tant el personal com les funcions en línia en els processos de gestió. Projecten un protocol dividit en cinc etapes: (1) identificació del conflicte, (2) anàlisi del conflicte, (3) pla d'acció, (4) posada en marxa del pla d'acció i (5) avaluació dels resultats.

L'altre gran model estratègic és el de Michael Palese i Teresa Crane (2002: 78). Proposen quatre etapes diferents per dotar la companyia de capacitat per actuar ràpidament i minimitzar impactes: (1) identificació del conflicte, (2) anàlisi, (3) estratègia i (4) mesurament.

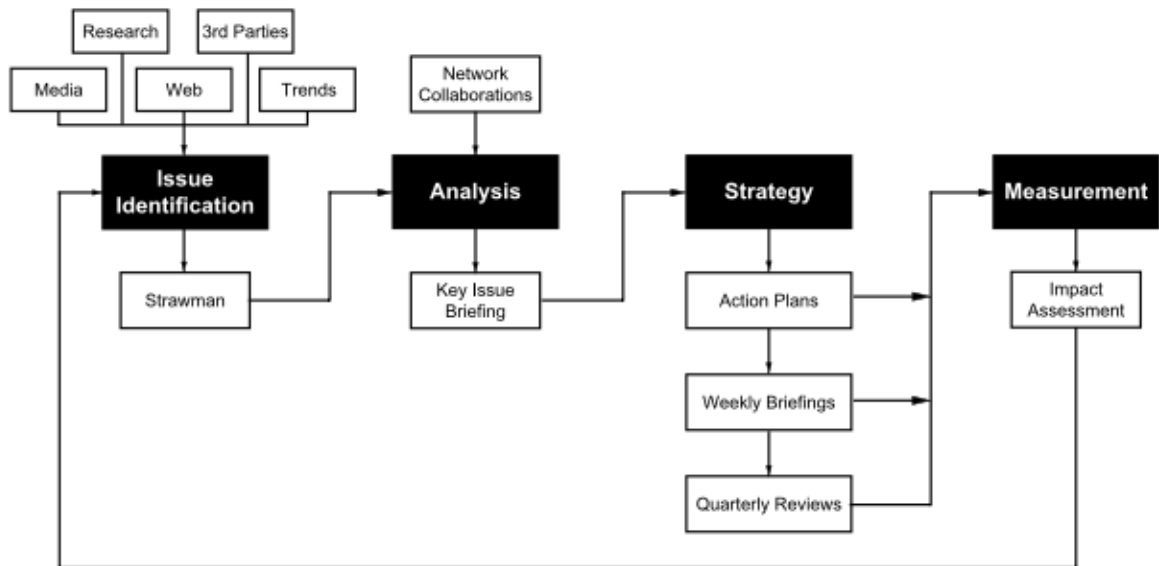


Figura 13. Model de gestió de crisi Palese-Crane. Font: Michael Palese i Teresa Crane

En l'àmbit nacional, el català Jordi Xifrà segueix la línia marcada per Howard i Jones i Palese i Crane. Adverteix, però, que “en la pràctica, l'estructura processal dependrà de la mida i recursos de l'organització” (Xifrà, 2004: 71). El model que proposa Xifrà està compost per cinc etapes: (1) identificar els temes potencialment conflictius, (2) fixar les prioritats, (3) posicionar-se, (4) desenvolupar/implementar el pla d'acció i (5) fer el seguiment i tornar a valorar.

L'Institute for Public Relations va presentar el 2007, amb ànims d'unificar terminologies i procediments, un manual<sup>16</sup> sobre la gestió de la comunicació de crisi. Aquesta guia divideix les situacions potencialment conflictives en tres fases: (1) pre-crisi –s'inclou el pla de gestió de crisi, la composició del comitè de crisi, l'elecció de portaveus i la

<sup>16</sup> El manual és “Crisis management and Communications” i està realitzat per l'Institute for Public Relations. La guia s'emmarca dintre de l'“Essential Knowledge Project”. Juntament amb aquesta, es va publicar els manuals “Trust and PR Practice” i “Ethic and Public Relations”.



definició de missatges i canals de comunicació-, (2) resposta a la crisi –conté la resposta inicial, la reparació de la reputació i l'adopció del comportament- (3) post-crisi –seguir proveint informació addicional, actualitzar-se, corregir errors, investigar la crisi i fer una estimació dels danys-.

## **2.9. Comunicació interna**

Horacio Andrade defineix la comunicació interna com “el conjunt d’activitats efectuades per l’organització per a la creació i manteniment de bones relacions amb i entre els seus membres, a través de l’ús de diferents mitjans de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats” (Andrade, 2005: 17).

La definició del professor Paul Capriotti és encara més simple que la d’Andrade. Puntualitza que la comunicació interna és “comptar amb l’organització per al que l’organització està fent”. Explica que passem del “comentar a” a “comptar amb” i que això, és una autèntica revolució (Capriotti, 1998: 1-2).

Pel doctor Herranz (2010: 183), l’organització interna és el punt de partida dels objectius organitzacionals. Quant als objectius de la comunicació interna (2010: 184), proposa els següents:

1. Eficàcia i qualitat en el treball desenvolupat.
2. El compromís, la integració i la motivació del personal, mitjançant la transmissió de valors que caracteritzen les OVS, i enforteixen el sentiment d’identitat.
3. Capacitat d’innovació, creativitat i participació a través dels canals adequats.
4. Flexibilitat i dinamisme intern mitjançant el desenvolupament d’iniciatives i mesures que potenciïn les relacions de col·laboració i coordinació entre els grups de treball i departaments.
5. Reforçar la cultura corporativa basada en els valors, creences i actituds que identifiquen i comparteixen els membres de l’OVS.
6. Fomentar un clima laboral satisfactori i participatiu entre els públics interns i la base social.

Segons el Decàleg Dircom (2014: 7-8), són bons exemples de comunicació interna el Manual de Benvinguda, la intranet, el correu corporatiu, la comunicació vertical ascendent, les relacions de confiança o la bidireccionalitat.

Un dels mètodes de gestió i comunicació interna més estesos és el model *Management by Objectives (MBO)*. El terme va ser creat per Peter Drucker el 1954, però altres autors, com Thomas Thompson, han desenvolupat encara més el concepte. Per Thompson (1998: 1-2) l'MBO requereix que tots els administradors i subordinats estableixin objectius específics que puguin assolir en el futur i els encoratgi a preguntar-se contínuament què més es pot fer. Totes les organitzacions existeixen per a un propòsit i, per assolir aquest objectiu, les direccions i gerències estableixen uns objectius comuns. En organitzacions que no utilitzen l'enfocament MBO, la major part de la planificació i la configuració objectiva per aconseguir aquests objectius comuns es dirigeixen cap avall. Qui mana transmet els objectius i explica als subordinats què han de fer. L'enfocament MBO incorpora un element de diàleg en el procés de comunicar els plans, en què els treballadors també tenen veu i, conseqüentment, es dissenyen plegats els objectius organitzacionals. D'aquesta manera, el subordinat es responsabilitza dels objectius. La valoració de la feina feta es farà sempre quan s'acabi el termini establert.

Herranz (2010: 290) estructura l'MBO en sis etapes: (1) objectiu bàsic, per què; (2) missatge central, què; (3) target, a qui?; (4) estratègia, com i quan; (5) canal, per quins mitjans; i (6) valoració dels resultats.

## **2.10. El paper de les xarxes socials**

Internet, a partir del seu naixement a mitjans de la dècada de 1960, s'ha convertit, si parlem de les relacions interpersonals, en un pilar. Per Jesús Miguel Flores, "internet és la xarxa social per antonomàsia i les xarxes socials en tot un fenomen de masses" (Flores, 2009: 74). En aquest nou context de comunicació entren en joc altres desenvolupaments tecnològics que no fan més que incrementar el paper capital de les xarxes socials.

El trencament de la unidireccionalitat i la instauració del concepte “feedback” generen un ciutadà que també pot convertir-se en emissor. “El paradigma és crear una cultura de xarxa. Internet s’ha convertit en una plataforma que acumula coneixement, derivada de la gran quantitat d’investigacions i innovacions elaborades pel talent, imaginació, audàcia i intel·ligència dels usuaris de la xarxa. Aquesta eclosió ens ha portat a experiències en la xarxa dissenyades, realitzades i executades per ciutadans” (Flores, 1998: 75).

Aquesta ruptura amb la comunicació tradicional que defensa Flores, també fomenta la interactivitat, el diàleg i l’horitzontalitat. Mercedes Agüero (2014: 79), en aquesta línia, sosté que les xarxes socials representen una nova manera d’entendre la comunicació mitjançant un suport tecnològic interactiu en què el receptor no és passiu.

L’Observatori tecnològic (2002: 1), dependent del Ministeri d’Educació, Cultura i Esport, defineix les xarxes socials com una estructura social formada per persones o entitats connectades i unides entre si per algun tipus de relació o interès comú. Segons el mateix observatori (2002:7), les noves formes de relació social modifiquen estils de vida, hàbits, costums i, fins i tot, el llenguatge. La immediatesa i el ritme tan accelerat de les xarxes socials provoca que es converteixin en un potent instrument social. Com a tal, tenen una penetració i impacte en la societat molt elevada i, com a conseqüència, genera riscos, desconfiança i desconeixement.

En aquest sentit, Agüero elabora un mapa de riscos, que defineix com “una eina molt poderosa de control intern i, específicament, de la gerència de riscos” (Agüero, 2014: 220). Aquest mapa permet posar sobre la taula les amenaces, magnitud i impactes per contribuir a ser conscients del nivell de risc al qual una organització està sotmesa.

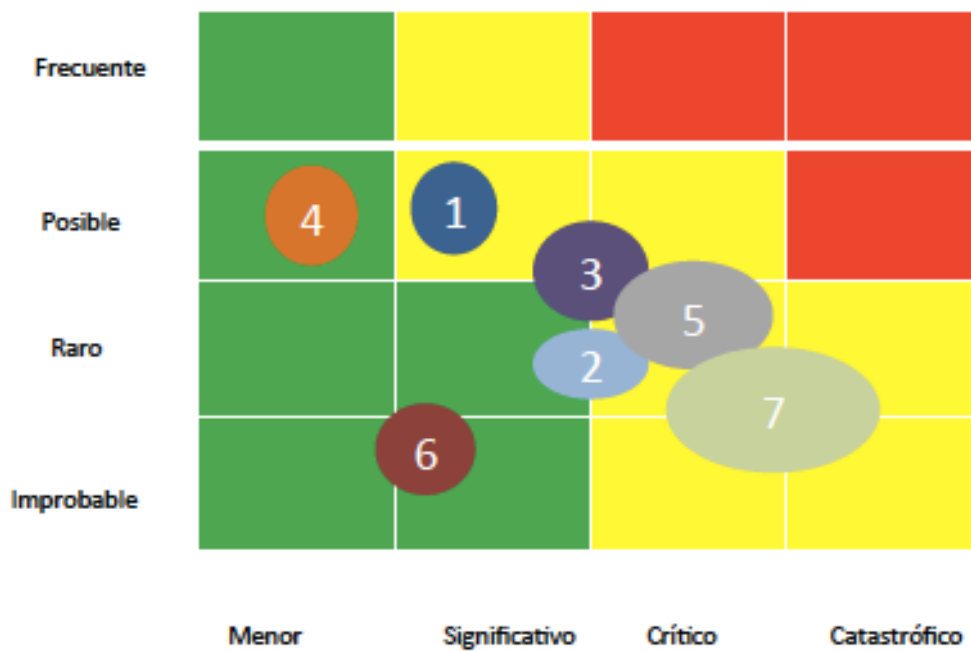


Figura 14. Mapa de riesgos I. Font: Mercedes Agüero

1	<b>Destrucción/Pérdida de información</b>
2	Robo de Información
3	Publicación de información
4	Sanciones legales
5	Colapso de servidores
6	Infección de servidores
7	Daño reputacional

Figura 15. Mapa de riesgos II (Llegenda). Font: Mercedes Agüero

### Les relacions públiques en un context 2.0

Les dues plataformes 2.0 més utilitzades pel món corporatiu són les xarxes socials Facebook i Twitter. Durant els darrers anys, Instagram, que pertany a Facebook, ha crescut molt.

- Facebook: Es va fundar el 2004 per Mark Zuckemberg, Dustin Moskovitz, Chris Hughes i Eduardo Saverin. La xarxa té 2.130 milions d'usuaris actius mensuals al món i 23 milions a Espanya. Segons el web corporatiu, la seva missió és oferir a les persones la possibilitat de crear comunitat i apropar el món. Les persones utilitzen Facebook per mantenir-se connectades amb familiars i amics, per descobrir el que està passant i per compartir i expressar tot els que els interessa.
- Twitter: Es va fundar el 2006 per Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone i Evan Williams. La xarxa té 320 milions d'usuaris actius mensuals al món i 4.900.000 usuaris a Espanya. La xarxa es defineix com un servei de *microblogging* que permet enviar i rebre missatges, permetent connectar persones arreu del món a temps real mitjançant *tweets*, missatges de no més de 280 caràcters.
- Instagram: Va ser fundada el 2010 per Kevin Systrom i Mike Krieger. Té 800 milions d'usuaris actius al món i 12 milions a Espanya. Segons la mateixa xarxa, el 80% de les empreses tenen un perfil corporatiu. És la xarxa social més utilitzada en l'actualitat. Instagram crea relacions profundes i submergeix visualment narrant històries a través d'eines creatives i formats exclusius.

# **BLOC III.**

# **METODOLOGIA**

Aquest treball acadèmic s'ha elaborat sota la creativitat i estructuració del seu autor. Malgrat això, l'anàlisi, les conclusions i la proposta de pautes d'actuació per a la consecució d'una comunicació corporativa eficaç en organitzacions vinculades a la salut volen ser vàlides sense cap mena de dubte. De manera que, amb ànims de ser el més precís possible, s'aplicarà una metodologia la més rigorosa possible.

La metodologia que s'usarà està encaminada a donar resposta a cadascun dels objectius plantejats anteriorment. S'utilitzaran dues tècniques d'anàlisi: la de contingut i la qualitativa.

### **3.1. Anàlisi de contingut**

La part pràctica d'aquest treball depèn, en part, de l'anàlisi de contingut. S'examinarà documentació pròpia de les OVS, com els Plans Estratègics de Comunicació i els Manuals de Crisi.

Dins l'anàlisi de contingut també és destacable l'esforç documental. Per a l'elaboració del marc teòric s'ha realitzat un ampli i profund recorregut per la bibliografia i webgrafia de la temàtica d'estudi. S'han consultat tesis doctorals, articles acadèmics, llibres, ebooks, articles a la premsa i webs corporatives d'institucions oficials.

### **3.2. Anàlisi qualitatiu**

L'anàlisi qualitatiu es durà a terme mitjançant entrevistes semiestructurades, realitzades de forma presencial als directors de comunicació de les 3 OVS seleccionades. Aquestes entrevistes tenen com a objectiu conèixer l'estat i el funcionament de l'organització, els seus reptes de futur, les millores que volen engegar i el parer dels seus responsables.

Les OVS escollides per aquesta investigació són l'Hospital Sant Joan de Déu, l'Hospital Vall d'Hebron i La Fundació La Marató de TV3. La seva tria està motivada per la voluntat

de tenir una mostra suficientment àmplia i que, sobretot, sigui representativa de les OVS a Catalunya.

A grans trets, l'Hospital Sant Joan de Déu ha estat seleccionat perquè és una institució privada sense ànim de lucre i el centre hospitalari matern-infantil de referència a Catalunya, per les grans expectatives que genera l'apertura de l'SJD Pediatric Cancer Center i per la seva davallada en el "Monitor de reputació sanitària" (s'aprofundeix en l'apartat de reputació corporativa).

L'Hospital Vall d'Hebron ha estat triat per ser de titularitat pública, un campus de referència, el centre amb més professionals (9.000) i pacients (614.000/any) de Catalunya i el cinquè millor hospital d'Espanya.

No totes les OVS són hospitals. La Fundació La Marató, que penja de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, ha estat elegida precisament per la seva naturalesa. És una organització que no es dedica a l'atenció sanitària però que juga un paper molt important com a fundació pública que gestiona fons privats destinats a la recerca biomèdica. Cal dir que és l'organització on l'autor ha realitzat les pràctiques universitàries.

Els entrevistats són Albert Moltó, director de comunicació de l'Hospital Sant Joan de Déu; Fran Garcia, cap de premsa, continguts i relacions institucionals de l'Hospital Vall d'Hebron; i Begonya García, responsable de l'àrea de comunicació de La Fundació La Marató de TV3. El Bloc IV s'ha realitzat a partir dels seus testimonis.

A més, amb l'objectiu d'analitzar les estratègies comunicatives he triat dos fets noticiables (i publicats als webs corporatius) per a cadascuna de les 3 OVS. Aquests pretenen ser equiparables per poder tenir elements per comparar. Les peces informatives que seran acarades seran:



- Peces que tracten informacions vinculades al finançament
  - Hospital Sant Joan de Déu (2017). “Recaptats més de 14 milions en donacions per crear a Barcelona el centre de càncer infantil més gran d’Europa.”<sup>17</sup>
  - Hospital Vall d’Hebron (2017). “Asdent dona més de 114.000 euros per a la recerca en la malaltia de Dent a Vall d’Hebron”.<sup>18</sup>
  - Fundació La Marató de TV3 (2018). “7.215.676 euros per investigar les malalties infeccioses”.<sup>19</sup>
  
- Peces que tracten informacions relacionades amb reconeixements que afecten la imatge i reputació corporativa.
  - Hospital Sant Joan de Déu (2017). “Campanya Pel Valents”.<sup>20</sup>
  - Hospital Vall d’Hebron (2018). “Vall d’Hebron és l’hospital català que més trasplantaments va realitzar el 2017”.<sup>21</sup>
  - Fundació La Marató de TV3 (2018). “Premi Nacional de Recerca al Mecenatge científic per a la Fundació La Marató de TV3”.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Disponible a <https://www.sjdhospitalbarcelona.org/ca/recaptats-14-milions-donacions-per-centre-cancer-infantil-mes-gran-europa>

<sup>18</sup> Disponible a <https://www.vallhebron.com/ca/noticies/asdent-dona-mes-de-114000-euros-la-recerca-en-la-malaltia-de-dent-vall-dhebron>

<sup>19</sup> Disponible a <http://www.ccma.cat/324/7-215-676-euros-per-investigar-les-malalties-infeccioses/noticia/2827331/>

<sup>20</sup> Disponible a <https://www.paralosvalientes.com/boxweb/detalle/tk1134790>

<sup>21</sup> Disponible a <https://www.vallhebron.com/ca/noticies/vall-dhebron-es-lhospital-catala-que-mes-trasplantaments-va-realitzar-el-2017>

<sup>22</sup> Disponible a <http://www.ccma.cat/tv3/marato/premi-nacional-de-recerca-al-mecenatge-cientific-per-a-la-fundacio-la-marato-de-tv3/noticia/2828770/>

### 3.3. Mostra genèrica de les OVS a Catalunya

Per aquest treball s'ha escollit 3 OVS. No són les úniques. En formen part institucions públiques, hospitals (hi ha 213 a Catalunya), centres de recerca, fundacions i associacions. A continuació, es fa un recull de les principals OVS catalanes.

<b>MOSTRA</b>	<b>TITULARITAT</b>
Institut Català de la Salut	Pública
Hospital del Mar	Pública
Centre mèdic Teknon	Privada
Hospital de la Santa Creu i Sant Pau	Públic
Hospital Quirón	Privada
Cínica Creu Blanca	Privada
Hospital Dr. Josep Trueta	Pública
Institut d'Investigació Biomèdica de Girona Dr. Josep Trueta	Pública
Hospital Universitari Arnau de Vilanova de Lleida	Pública
Hospital Universitari Joan XXIII de Tarragona	Pública
Centre d'Atenció al Viatger Internacional	Pública
Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer	Pública
Institut d'Investigació Biomèdica de Bellvitge	Pública
Vall d'Hebron Institut de Recerca	Pública
Unicef Catalunya	Privada
Fundació La Caixa	Privada
Associació Espanyola contra el Càncer - Barcelona	Privada

Figura 16. Mostra d'OVS a Catalunya. Font: elaboració pròpia

# **BLOC IV.**

# **INVESTIGACIÓ DE**

# **CAMP**

## 4.1. Mostra de les institucions analitzades

### 4.1.1. Hospital Sant Joan de Déu

TITULARITAT	DEPENDÈNCIA	ÀMBIT D'ACTUACIÓ	FUNDACIÓ
Privada	Ordre Hospitalària de Sant Joan de Déu	Atenció sanitària	1867
PRESSUPOST	EMPLEATS	GERENT	DIRCOM
120.000.000 €	1.702 (+508 voluntaris)	Manel del Castillo Rey	Albert Moltó

Figura 17. Perfil genèric de l'Hospital Sant Joan de Déu. Font: elaboració pròpia

L'Hospital Sant Joan de Déu (a partir d'ara, HSJD) està especialitzat en atenció matern-infantil, convertint-se en un dels hospitals de referència a Europa. Proporciona un tractament integral del pacient, especialment en malalties complexes. És el centre hospitalari d'Espanya on es tracten més nens. L'HVH anualment realitza 238.000 visites a consultes externes, atén 122.000 urgències, realitza 14.000 intervencions quirúrgiques i executa 25.000 altes hospitalàries.

Pertany a l'Ordre Hospitalària de Sant Joan de Déu. Malgrat ser de titularitat privada (sense ànim de lucre), fins al 85% de l'activitat està concertada amb el Sistema Català de Salut. Per tant, estan a la xarxa i donen cobertura al sistema públic de salut. L'altre 15%, que cada vegada creix més, respon a dues formes de finançament. Una és l'atenció privada de malalts, siguin d'Espanya o de fora, que paguen pel servei de patologies no contemplades en el CatSalut. L'altre, és la del mecenatge i les donacions.

Quant a l'ordre religiós, té origen en el segle XVI, està present a més de 50 països dels cinc continents i està format per 1.230 germans, més de 40.000 professionals, col·laboradors i treballadors, 8.000 voluntaris i més de 300.000 benefactors i donants. És una de les majors organitzacions internacionals de cooperació sense ànim de lucre al món. Segons el web corporatiu, l'Ordre cuida l'acollida, la promoció de la salut,

l'acompanyament i el compromís amb les realitats més vulnerables de cada època i societat, des d'un ampli concepte d'universalitat i afavorint la professionalitat.

#### 4.1.2. Hospital Vall d'Hebron

TITULARITAT	DEPENDÈNCIA	ÀMBIT D'ACTUACIÓ	FUNDACIÓ
Pública	Institut Català de la Salut	Atenció sanitària	1955
PRESSUPOST	EMPLEATS	GERENT	DIRCOM
579.000.000 €	7.100	Vicenç Martínez Ibáñez	Fran Garcia

Figura 18. Perfil genèric de l'Hospital Vall d'Hebron. Font: elaboració pròpia

L'Hospital Vall d'Hebron (a partir d'ara, HVH) és el centre més gran de Catalunya i dona resposta a totes les especialitats mèdiques, destacant en l'atenció oncològica. Pertany a l'Institut Català de la Salut (ICS). És el centre hospitalari d'Espanya amb més unitats de referència del Sistema Nacional de Salut, amb 26 unitats reconegudes. Com a centre d'alta especialització, participa en 10 xarxes de referència europees.

Atesa la seva titularitat pública, l'HVH està adscrit al sistema públic de salut. El 97,7% del pressupost anual està en mans de la Generalitat de Catalunya. L'altre 2,3% respon al mecenatge i a iniciatives com "Amics de Vall d'Hebron".

L'HVH anualment realitza 907.000 visites a consultes externes, atén 209.000 urgències, realitza 32.000 intervencions quirúrgiques i executa 62.500 altes hospitalàries.

### 4.1.3. Fundació La Marató de TV3

TITULARITAT	DEPENDÈNCIA	ÀMBIT D'ACTUACIÓ	FUNDACIÓ
Pública	Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals	Finançament recerca biomèdica	1996
PRESSUPOST	EMPLEATS	GERENT	DIRCOM
7.790.000 €	10	Lluís Bernabé Valera	Begonya Garcia

Figura 19. Perfil genèric de la Fundació La Marató de TV3. Font: elaboració pròpia

La Fundació La Marató de TV3 (a partir d'ara, FLM) va ser creada per la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Té la finalitat de fomentar la recerca biomèdica d'excel·lència i promoure la sensibilització social sobre les malalties tractades a l'espai radio televisiu La Marató de TV3 i Catalunya Ràdio. Des de la FLM supervisen les activitats populars que la gent, de manera altruista, organitza; realitza conferències educatives i canalitza els donatius i obre les convocatòries públiques pels investigadors.

En definitiva, LFM organitza una marató de la solidaritat a Catalunya cada any des de 1996. Des d'aleshores, ha recaptat 163.000.000 milions d'euros, s'ha convertit en el motor de la investigació amb 794 projectes finançats i més de 2.200.000 joves han passat per les conferències, sensibilitzant i despertant vocacions científiques.

## 4.2. Anàlisi de contingut i qualitatiu

### 4.2.1. La comunicació com a eina estratègica de gestió en salut

L'aposta per convertir la comunicació en un eix estratègic de gestió en les organitzacions analitzades és clara. Tant en els hospitals com en la fundació, la comunicació és una part important de la columna vertebral i contribueix a crear unitat, cohesió i coherència.

Les 3 OVS han definit els seus valors, missió i visió. Els dos hospitals coincideixen en remarcar la seva vocació de servei públic i en reivindicar un servei assistencial tan

inclusiu com sigui possible. La FML segueix un patró similar: ser el nexa d'unió entre la ciutadania i el projecte La Marató, gestionar les donacions amb responsabilitat i impulsar el desenvolupament científic.

L'HSJD treballa sota una metodologia molt més planificada que l'HVH, que funciona a batzegades, sense mirar més enllà del dia a dia. D'aquesta manera, la falta d'un pla estratègic de comunicació de l'HVH (s'aprofundirà a continuació) impossibilita poder llistar quins són els objectius de la comunicació externa. Els de l'HSJD, contemplats al seu pla, són els següents:

- Posicionar l'hospital com a referent en qualitat i excel·lència.
- Crear nous canals externs.
- Preservar els valors, prestigi i reputació de l'hospital.
- Comunicar solidaritat.
- Mantenir relació amb els stakeholders externs.
- Mantenir contacte directe amb els mitjans de comunicació i mantenir la Sala de Premsa oberta, organitzant trobades i reunions informatives.
- Realitzar Plans de Comunicació específics dels serveis estrelles de l'hospital.
- Preparar temàtiques atemporals (per quan no hi hagi coses per publicar).
- Fomentar TIC.
- Fomentar les publicacions pròpies.
- Millorar l'accessibilitat dels recursos web i incorporar nous idiomes (està en català, castellà, anglès, francès i rus; volen afegir l'àrab).

La comunicació externa de LFM, igualment consensuada i planificada, aglutina 5 àrees: comunicació, premsa, relacions institucionals, web i publicacions.

De l'anàlisi de contingut, així com dels testimonis dels Dircoms, es desprèn que les 3 OVS segueixen estratègies comunicatives similars. Com més comuniquen, més es veuen beneficiades i, paradoxalment, els afavoreix vincular-se al món privat. Són coneixedors dels impactes que generen i del seguiment que poden arribar a tenir. I ho aprofiten. De manera que és força recurrent publicar xifres parcials. Per exemple, La Marató va

comunicar una recaptació de 7.215.676 euros per investigar les malalties infeccioses sense que fos la xifra total, ja que el tancament es va fer el 31 de març. Finalment, ha estat de 9.758.075 euros. El cas de l'HSJD és similar. Va publicar que havia recaptat 14 milions, quan l'objectiu són 30. Moltó, el seu director, explica que no estava previst comunicar res fins a arribar a la meta, però es van donar compte que anunciar aquestes coses són, a banda d'un exercici de transparència, un estímul molt important a l'hora de donar. El mateix succeeix amb l'HVH. Quina necessitat té l'hospital de comunicar una gran donació si el que pretén la sanitat pública és desmarcar-se dels interessos de les empreses privades? Servir d'incentiu.

No obstant això, els Dircoms dels hospitals reconeixen que aquestes donacions milionàries s'emmarquen dins del pla d'accions de RSC de les empreses que donen. A canvi, l'hospital els dona visibilitat, imatge, reputació i sentiment de responsabilitat enfront dels problemes de la ciutadania.

#### 4.2.1.1. Pla estratègic de comunicació

Abans de continuar l'anàlisi, els diferents autors anteriorment referenciats asseguren que la proposta comunicativa sempre ha d'anar acompanyada d'un pla estratègic de comunicació actualitzat. La investigació revela que no sempre és així:

	HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU	HOSPITAL VALL D'HEBRON	FUNDACIÓ LA MARATÓ
<b>EXISTÈNCIA</b>	Sí	No	Sí
<b>INICI DEL PLA</b>	2008	-	2018
<b>DEPENDÈNCIA</b>	Gerència de l'hospital	Gerència de l'hospital	Direcció de la Fundació Dept. Màrqueting i comunicació CCMA

Figura 20. Quadre resum dels plans de comunicació. Font: elaboració pròpia



Com a observacions, el pla de l'HSJD va deixar de ser vigent el 2012. S'ha anat prorrogant per períodes de 2 anys. Ara que s'ha aprovat el Pla Estratègic de l'hospital, elaboraran un nou pla de comunicació. L'HVH, que no en té, segueix les directives que marca, en l'àmbit comunicatiu, l'ICS. Tenen voluntat de crear-ne un de nou proximitament. Pel que fa a la FLM, té un marc base que aplica des de fa 15 anys, que es va actualitzant periòdicament. Atesa la naturalesa de la seva activitat, elaboren un pla anual.

#### **4.2.2. La transparència com a eina estratègica de gestió en salut**

El concepte "transparència" ha penetrat amb força en el sector de la salut. L'híper comunicació actual ha canviat les prioritats. El debat, en les OVS analitzades, no és si la transparència s'ha de convertir en una eina estratègica de gestió en salut. Ho ha de ser per llei i s'hi han adaptat prou bé. Totes tres tenen voluntat de respondre davant la societat. Tant l'HSJD com la FLM han ampliat el concepte transparència més enllà del que és estrictament necessari; han implementat i planificat estratègies comunicatives basades en la transparència, atès que és la principal deutora de confiança i suport; i han aprofitat internet com una eina de baix cost que permet comunicar els esforços que es realitzen en transparència.

Com ja hem vist en el Bloc II, mesurar la transparència de les OVS és molt complex. Intervenien molts condicionants intangibles difícils de quantificar. No obstant això, Jaime Alberto Orozco, en la seva tesi doctoral<sup>23</sup>, sí va analitzar si els principals grups d'interès de la FLM consideren transparent la seva gestió.

---

<sup>23</sup> La tesi doctoral és "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3" (Universidad Autónoma de Barcelona, 2014)

<i>Stakeholders</i>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NS/NR</b>
Empleados	94,3%	3,7%	2,0%
Clients	100%	0,0%	0,0%
Proveedores	90,0%	3,2%	6,8%
Ciudadanía	74,0%	13,9%	12,1%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	69,0%	16,4%	14,6%
Competencia y sector estratégico	89,4%	5,3%	5,3%
Instituciones públicas	86,3%	13,7%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>86,2%</b>	<b>8,0%</b>	<b>5,8%</b>

Figura 21. Transparència en la gestió de La Marató de TV3. Font: Jaime Alberto Orozco

Les 3 OVS segueixen fil per randa la legislació en matèria econòmica. Hi ha algunes, però, que comuniquen més del que exigeix la llei. L'HVH es limita a publicar el balanç econòmic, difícilment comprensible per un públic no format, i quatre dades esquematitzades. No tenen Portal de Transparència: la proposta està feta però la gerència encara no l'ha aprovat. L'HSJD, abans de l'entrada en vigor de la llei de transparència el 2014, ja comunicava tal com ho fa ara. Publica més del que se li exigeix i ho fa de manera més entenedora que l'HVH. El web de la FLM també compta amb un Portal de Transparència on es detalla informació econòmica sobre activitats, gestió, contractació, informació laboral, control i avaluació i ajudes concedides. És remarcable que la Fundació La Marató de TV3, l'any 2017, va rebre el premi a la millor comunicació en transparència, atorgat pel Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya.

Les 3 OVS realitzen auditories independents dels seus comptes anuals. L'empresa Auren és qui la realitza als dos hospitals, impulsades per l'Institut Català de la Salut. Pricewaterhousecoopers fa l'auditoria gratuïtament a la FLM.

A més de les memòries econòmiques, també hi ha les mèdiques. Aquestes les realitza l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries (AQuAS) als dos hospitals. L'AQuAS també col·labora estretament amb la FLM, però no en l'elaboració de cap memòria, ja que no desenvolupa cap activitat assistencial. Fa la tutorització científic dels projectes de recerca finançats per l'organització.

Darrerament, amb ànims de sumar encara més en transparència, les 3 OVS impulsen cada any una memòria d'activitats. L'HVH és l'únic que està obligat per l'ICS a realitzar-

ne una per la seva condició d'hospital més gran de Catalunya. Les altres memòries que impulsa l'ICS són d'àmbit territorial, que engloben diferents hospitals. L'HSJD edita la seva memòria des de 2012, que està traduïda en 5 idiomes. La publicació en català adopta un format diferent (.pdf) a les que estan en altres llengües. Es crea un portal web, independent de la web mare de l'HSJD, on es volca tota la informació. La FLM edita una memòria pròpia des de 2003. Es va passar de fer una publicació en paper molt extensa a fer-ne una de molt més reduïda i, finalment, s'ha optat per fer una publicació virtual i interactiva.

#### **4.2.3. El gabinet de comunicació**

##### **Hospital Sant Joan de Déu**

El gabinet de comunicació de l'HSJD neix el 2004. La seva creació coincideix amb la incorporació del Director Gerent actual, Manel del Castillo. Del Castillo comptava amb experiència en altres entitats que sí tenien departament de comunicació i va considerar que a l'HSJD era necessari crear la unitat Comunicació. Va començar amb una sola periodista, que va estar un any, i el suport d'una agència de comunicació. Des de l'entrada d'Albert Moltó com a cap de comunicació, l'equip ha anat creixent i es va prescindir de l'agència.

El 2014, Comunicació passa a ser Direcció de Màrqueting i Comunicació. D'una banda, se seguia mantenint la comunicació com una branca més del màrqueting. De fet, qui dirigeix aquesta direcció és una persona amb perfil màrqueting. D'altra, el responsable de comunicació seguia sense entrar en el Consell de Direcció de l'Hospital.

La branca comunicativa de la Direcció de Màrqueting i Comunicació la formen 6 persones. L'Albert Moltó, la Lourdes Campuzano i la Júlia Cutillas (periodistes), un webmaster i dos programadors. Tenen les competències de la comunicació externa (premsa, web, relacions institucionals, xarxes socials i protocol) i interna (intranet, publicacions internes i recursos gràfics).

## **Hospital Vall d'Hebron**

L'HVH forma part del Campus Vall d'Hebron, on s'inclou el Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR), l'Institut d'Oncologia i el Centre d'Esclerosis Múltiple de Catalunya. Cada centre tenia el seu propi gabinet de comunicació. Un estudi de marca i comunicació va concloure que els 4 gabinets havien de desaparèixer per crear-ne un de sol i treballar des del concepte "campus".

Es va crear, aleshores, la Direcció de Comunicació del Campus Vall d'Hebron està formada per 20 persones. Està dirigida per Rosa Marfà i dividida en 5 departaments: (1) Premsa, Continguts i Relacions institucionals; (2) Màrqueting, Digital i Comunicació multicanal; (3) Publicitat i RSC; (4) Mecenatge i (5) Atenció vocacional. No tots són periodistes, publicistes ni dissenyadors. La reestructuració no va anar acompanyada d'una dotació econòmica, de manera que perfils aliens a la comunicació van haver d'adaptar-se a noves funcions. Fins aleshores, Fran Garcia, cap de Premsa, Continguts i Relacions Institucionals era el Dircom del VHIR.

Amb la constitució d'aquesta direcció, la comunicació va passar a ser una eina estratègica. Assumeix les tasques de comunicació externa i interna i el mecenatge.

## **Fundació La Marató de TV3**

El Departament de Comunicació de la FLM és més petit que els dels hospitals. Es va crear l'any 1998, dos anys després del naixement de la fundació. Sempre han considerat la comunicació com un eix vertebrador de la seva activitat.

Està format per dues periodistes. La cap, Begonya Garcia, i la Míriam Rodríguez. L'àrea de comunicació s'ocupa de la comunicació externa (premsa, relacions institucionals, publicacions, web i xarxes socials). Pel que fa a la comunicació interna, la fundació compta amb les eines de gestió interna de la CCMA. No gestionen la comunicació interna de la fundació, ja que compta amb tan sols 10 treballadors.

#### 4.2.3.1. La figura del Dircom

En els tres estudis de cas, la figura del Dircom està consolidada. Tots tres assumeixen la responsabilitat de definir i concretar la política de comunicació corporativa i vetllar per la gestió dels actius intangibles. A pesar d'això, es reconeixen determinades limitacions. Totes les actuacions han d'estar sota la influència de les directives generals que marquen les gerències de les OVS.



Albert Moltó, cap de comunicació de l'Hospital Sant Joan de Déu. De professió, periodista. Al càrrec des de fa gairebé 13 anys.



Fran Garcia, cap de premsa, continguts i relacions institucionals de l'Hospital Vall d'Hebron. És filòleg anglès i periodista. Al càrrec des de fa 8 anys. Va apostar per continuar la seva formació i va cursar un Programa d'Alta Direcció d'institucions sanitàries (2014).



Begonya Garcia, cap de comunicació de la Fundació La Marató de TV3. És periodista. Al càrrec des de fa gairebé 16 anys. També va decidir seguir la seva formació, obtenint un Màster en Comunicació Científica, Mèdica i Mediambiental (2006).

#### 4.2.3.2. Models organitzatius

Tal com s'ha dit al Bloc II, el millor indicador per conèixer la importància que se li atorga a la comunicació en una OVS és la posició del Dircom a l'organigrama. També ho és la dependència o no del gabinet de comunicació respecte a altres àrees, com la de Màrqueting o la de Recursos Humans.

De l'anàlisi es desprèn que en les 3 OVS analitzades no s'ha implantat d'igual manera un model de comunicació integral. A continuació es mostren els organigrames corporatius.

L'HSJD és, probablement, qui menys aposta per la comunicació com a eina estratègica de gestió. Les reformulacions del gabinet no han anat acompanyades d'un augment de jerarquia dins l'organització. Les tendències en aquest aspecte van encaminades a desunir la comunicació i el màrqueting. L'hospital ha fet el contrari. Els ha mancomunat i el dirigeix una persona de la branca del màrqueting.

El Comitè de Direcció de l'HSJD està format pel director gerent, el germà representant de l'Ordre Hospitalària de Sant Joan de Déu i 9 direccions, entre les quals Comunicació i Màrqueting queden fora.



Figura 22. Organigrama del Comitè de Direcció de l'Hospital Sant Joan de Déu. Font: elaboració pròpia

Pel que fa a l'HVH, l'estudi de marca i comunicació, anteriorment referenciat, va determinar que la comunicació passava de ser una unitat de l'hospital a una direcció, que té més importància. Tot i que de la mà de màrqueting, Rosa Romà, des del 2016,

forma part de l'Equip Directiu de Vall d'Hebron. Està format pel gerent, un adjunt a la gerència i 9 direccions.



Figura 23. Organigrama de l'Equip Directiu de l'Hospital Vall d'Hebron. Font: elaboració pròpia

Quan a l'organigrama de la FLM, el Departament de Comunicació depèn directament de la Direcció i és una de les quatre àrees que formen l'Equip de Direcció de la fundació. La FLM és, atesa la seva dimensió que la fan més flexible que les altres dues OVS analitzades, qui implanta més curosament el model de comunicació integral. Es desvincula del màrqueting i assumeix jerarquia dins el funcionament de l'organització.

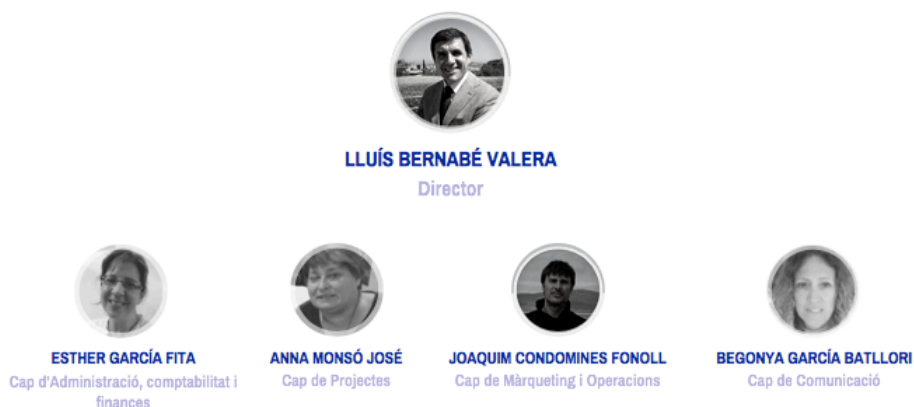


Figura 24. Organigrama de l'Equip de Direcció de La Fundació La Marató de TV3. Font: elaboració pròpia

#### **4.2.4. Identitat corporativa**

##### **4.2.4.1. Nom comercial o identitat verbal**

L'Hospital de Sant Joan de Déu rep el nom de l'Ordre Religios de Sant Joan de Déu, propietària del centre. Està identificat en el Catàleg Nacional d'Hospitals, dependent del Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, amb el codi 080713.

L'Hospital Vall d'Hebron rep el nom per raons geogràfiques. Està ubicat a la Vall d'Hebron, als peus del Parc Natural de la Serra de Collserola i a la zona alta de Barcelona. Figura en el Catàleg Nacional d'Hospitals amb el codi 081347. Actualment, treballen la marca "Vall d'Hebron Barcelona Hospital Campus", utilitzant l'anglès i evidenciant el procés d'internacionalització que van engegar fa un temps.

L'origen del nom de la Fundació La Marató de TV3 està motivat per la seva activitat. TV3 va llençar el projecte de fer un telemarató, que ja es feien arreu del món. Van adaptar-hi el nom i li van dir marató. El 1996 neix la fundació per gestionar els fons que s'obtenien i aquesta adopta el nom del programa i se li afegeix "de TV3". La FLM està registrada amb l'identificador M2061430 al Marcathlon, dependent de l'Oficina Espanyola de Patents i Marques.

La població general identifica en un alt grau les 3 OVS. La vocació de servei públic, les aparicions en mitjans de comunicació, la dependència governamental, la posició en els rànquings de reputació corporativa i els premis en, per exemple, transparència, duen a pensar això.

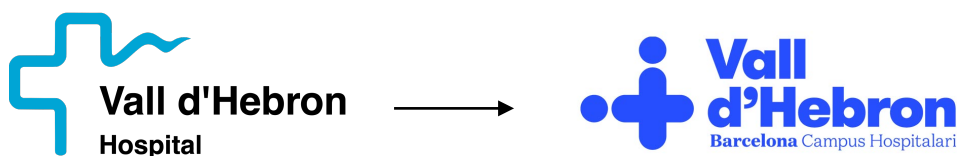


#### 4.2.4.2. Logotip i identitat cromàtica

El nom comercial convertit en representació gràfica. Els logotips de l'HSJD, l'HVH i la FML són els següents:



El juliol de 2016, l'HSJD, coincidint amb el llançament de la nova web corporativa, renova el seu logotip, realitzat per una agència externa. Aquest canvi s'emmarca dins el canvi d'estratègia comunicativa de l'hospital, que busca ser més identificable i fàcil de reconèixer pels mitjans i els mercats on volen expandir-se. El nou logotip usa l'acrònim, que millora la seva presència a internet, i fa servir una font més llegible. Es perd, però, el toc infantil i se simplifica la informació que ofereix el logotip.



El 2016, fruit de l'estudi de marca i comunicació, es va crear un nou logotip. L'estratègia comunicativa donava un tomb. Ja no s'impulsarien submarques del campus (com el mateix hospital general o el VHIR), sinó que el concepte "campus" seria el que es reforçaria. El nou logotip, totalment blau, incorpora la creu mèdica, que té origen a mitjans del segle XIX i pretenia estandaritzar tots els símbols que identificaven el servei sanitari. També es va elaborar un manual d'estil sobre com aplicar el logotip correctament.

Aquest logotip està vigent des de la constitució de la fundació l'any 1996. Va ser creat pel Departament de Màrqueting de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. No hi ha intenció de modificar-lo. El logotip presenta el nom comercial i un quadrat blau amb 4 línies blanques. Aquest logotip cal no confondre'l amb el del programa televisiu La Marató, que cada any és diferent.

En qualsevol de les 3 OVS, la identitat cromàtica és absolutament intencional. Considerat un principi d'eficiència corporativa, les estratègies comunicatives dels centres inclouen l'aposta per un color que els identifiqui, tant en els logotips com en les webs corporatives. L'HSJD aposta pel vermell (que transmet energia, segons els estudis de psicologia del color), lila (creativitat) i taronja (alegria). L'HVH íntegrament pel blau (transparència i tranquil·litat). La FLM també pel blau.

#### **4.2.4.3. Cultura corporativa**

La cultura corporativa, com hem vist, està formada per diferents elements tangibles i intangibles. Quant als valors, els de l'HSJD són hospitalitat, qualitat, respecte, responsabilitat i espiritualitat (atesa la propietat del centre). Els de l'HVH; innovació, excel·lència i coneixement. Els de la FLM són els mateixos que els de la CCMA: diversitat, accessibilitat, universalitat, professionalitat, independència i responsabilitat.

Els mateixos treballadors de les OVS analitzades són qui defineixen la cultura: ho fa la seva forma de fer, ser i pensar. Com més "sana" és l'organització, millors resultats obtenen. Les 3 OVS són referència en allò que fan. Els dos hospitals compten amb l'acreditació de centres d'atenció hospitalària aguda a Catalunya. Aquesta acreditació, que depèn del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya, avalua l'organització de manera externa a fi de conèixer quin és el seu grau de qualitat. Quant

a la fundació, ha rebut recentment el Premi Nacional de Recerca al Mecenatge Científic. La màxima distinció a la que aspiren.

La gestió de la cultura corporativa forma part, fins i tot, de l'estratègia comunicativa. Des de la màxima que tot comunica, la cultura corporativa defineix els dos hospitals. Ambdós treballen perquè no siguin vistos com a hospitals i prou. Volen que parlin d'ells pel tracte humà, per la innovació i l'excel·lència. Inclús, formen part de xarxes culturals i es vinculen amb altres institucions d'arreu, creant valor afegit, tant extern com intern.

La doctora Jessica Lingán, citada en el Bloc II, emfatitza en els herois (individus que personifiquen els valors corporatius), que ajuden a construir una bona cultura corporativa. Precisament, els departaments de comunicació analitzats ho tenen molt present. Tracten de vincular-se amb personatges amb molta penetració social. El cas més significatiu és de l'HSJD, que va aconseguir a Leo Messi, jugador del F.C. Barcelona, com a padrí de la companya més ambiciosa que han engegat mai, #PelsValents o #ParaLosValientes. De les converses amb els seus Dircoms s'extreu que els millors herois que tenen aquestes OVS és la comunitat. De fet, depenen en un alt grau de les petites contribucions (econòmiques o no) de la gent. L'HSJD té 508 voluntaris i han posat en marxa iniciatives com "Hospital Amic" (l'objectiu de la campanya és humanitzar l'hospital). L'HVH també ha impulsat el voluntariat i la donació de temps, testimonis i herències. Tanmateix, a la FLM li seria impossible realitzar un esdeveniment d'aquestes dimensions si no fos pels 2.400 voluntaris que cada any contribueixen d'una manera o altra.

#### **4.2.4.4. Arquitectura corporativa**

Aquest apartat s'analitza des d'una perspectiva espacial. El llenguatge arquitectònic comunica i hi juga un paper en els públics interns i externs que visiten l'organització.

Màrqueting i Comunicació de l'HSJD se situa a l'antic edifici docent, enfront l'hospital. No tenen un lloc fix i la gerència de l'hospital els reallotja periòdicament. En l'actualitat, hi ha previst un canvi, ja que el nou Pediatric Cancer Center s'aixecarà sobre l'edificació

on són ara. La intenció és que estiguin al centre del complex hospitalari Sant Joan de Déu. Pel que fa a l'hospital, és un lloc acollidor, net, d'aspecte modern i cuidat fins a l'extenuació: les parets, les baranes, les escales, les sales d'espera, etc.

La Direcció de Màrqueting i Comunicació de l'HVH se situa en la tercera planta de l'Antiga Escola d'Infermeria del Campus Vall d'Hebron. És un espai reutilitzat, desendregat i caòtic. És una projecció d'oficina convencional plena de sales i taules de treball desalineades que no afavoreixen la comunicació. L'hospital (i per extensió el campus) és un recinte antic i desordenat. La seva modernització està ja planificada. A principis del 2017, es va aprovar el projecte de reforma integral.

En canvi, el departament de comunicació de la FLM no està separat de la resta de treballadors de l'organització. En l'actualitat es troben a l'il·lumina, un edifici d'oficines modern i diàfan a 2 quilòmetres del complex de TV3. Els problemes de mobilitat són un problema per les constants reunions entre membres de la FLM i TV3, que obliga a fer desplaçaments. A finals de l'any 2018 deixaran l'oficina, que representa un cost elevat per a la CCMA, i es mudaran al complex de TV3, on s'està habilitant un nou edifici.

#### **4.2.5. Els valors intangibles de l'organització**

##### **4.2.5.1. Imatge corporativa**

Les 3 OVS treballen la imatge corporativa. No només les campanyes construeixen una imatge positiva, també ho han fet les publicacions a premsa (asseguren que el ressò que aconsegueixen en els mitjans de comunicació és importantíssim), la presència a xarxes socials o el tracte amb els mateixos treballadors. És, per tant, difícil d'objectivar.

Segons l'HSJD, la bona imatge de l'hospital ve de la contribució del personal sanitari i de les estratègies comunicatives i posicionament de marca que posen en marxa des del departament. Intenten treure profit del que fa l'organització a mesura que es va construint la seva imatge, que es va consolidant. Han iniciat campanyes com "Cuida'm" (consisteix en el finançament del desplaçament, estada i operació quirúrgica a nens de

països del tercer món), “Agermanament HSJD-Sierra Lleona” (pel qual HSJD es fa càrrec de la pediatria d’un hospital d’aquest país enviant recursos humans i materials) o la ja esmentada Pels Valents.

Per l’HVVH, mai han estat tan bé com ara. A partir del 2012-2013 es va iniciar una campanya “per netejar la imatge de l’hospital”. Expliquen que venen de molt a sota i que el centre s’ha guanyat la mala imatge per mèrits propis. Era un hospital procliu a la brutícia, als incendis i a les protestes. Han millorat gràcies a la tasca dels professionals i al fixatge de Rosa Romà, presidenta del Col·legi de Publicistes de Catalunya i una de les responsables, quan exercia com a directora de comunicació de l’Ajuntament de Barcelona, de la “marca Barcelona”.

Segons la FLM, la bona imatge que arrossegueu es deu a rigor, responsabilitat i transparència de la seva gestió i a les campanyes audiovisuals que llencen quan s’apropa el dia de La Marató de TV3 (a finals d’any). També, a les mastercass que han fet en diferents universitats. A la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) n’han ofert 3 a les Facultats de Comunicació, Biociències i Economia en el marc dels actes commemoratius del 50 aniversari de la universitat.

Cal dir que quasi la totalitat de les campanyes que promouen aquestes OVS no tenen com a objectiu principal millorar la seva imatge. Simplement, és un efecte col·lateral d’altres iniciatives, com les que recullen fons o les que busquen la implicació de la ciutadania.

#### **4.2.5.2. Reputació corporativa**

La reputació corporativa té un tarannà diferent de la imatge. Té un caràcter més estructural, projecta fidelment la identitat corporativa i permet una avaluació rigorosa. En aquest sentit, MERCO elabora des de 2014 el “Monitor de reputació sanitària”, que mesura la reputació corporativa i classifica els hospitals públics i privats espanyols. Aquest rànquing es realitza gràcies a les avaluacions de 1.386 metges especialistes, infermers, gerents i directius d’hospitals, farmacèutics hospitalaris, periodistes especialitzats en l’àmbit sanitari, membres de l’administració sanitària i associacions de

pacients. El rànquing resultant, amb presència de fins a 74 hospitals espanyols, està liderat des de 2014 per l’Hospital Universitario de La Paz. El primer català és, en segona posició, l’Hospital Clínic de Barcelona, que també manté la mateixa posició des de 2014. Pel que fa a les posicions de l’HSJD i l’HVH, són les següents.

HOSPITAL	2017	2016	2015	2014
<b>HOSPITAL VALL D’HEBRON</b>	5	5	5	4
<b>HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU</b>	32	38	22	12

Figura 25. Monitor de Reputació corporativa de MERCO. Font: elaboració pròpia

L’HVH ha gaudit d’una estabilitat en la classificació que li ha mancat a l’HSJD, que s’ha desplomat des de 2014. Vall d’Hebron ho atribueix al treball de marca i a les estratègies de posicionament que ve realitzant en els darrers anys. Sant Joan de Déu, en canvi, resta importància al monitor i creu estar en desavantatge amb la resta de centres, que en la seva majoria són hospitals generals i desenvolupen activitat en moltes més especialitats.

Per aprofundir la comparació a efectes reputacionals entre els 2 hospitals, MERCO també avalua i classifica per especialització assistencial. Atès que l’Hospital Sant Joan de Déu és un centre eminentment infantil, la següent comparativa és en “Pediatría i àrees específiques”. Tots dos donen cobertura.

HOSPITAL	2017	2016	2015	2014
<b>HOSPITAL VALL D’HEBRON</b>	4	3	6	4
<b>HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU</b>	7	7	4	3

Figura 26. Monitor de Reputació corporativa de MERCO (categoria “Pediatría i àrees específiques”).

Font: elaboració pròpia

La taula evidencia que ambdues reputacions són bones i, en especialització, equiparables. A banda d'aquest monitor, les 3 OVS fan estudis de satisfacció als pacients i enquestes de valoració a Barcelona i Catalunya. Obtenen bons resultats. També fan prospeccions a escala estatal, però són menys coneguts i, consegüentment, els resultats són pitjors.

#### 4.2.6. Els *stakeholders*

Les tres organitzacions són conscients que han de gestionar les relacions amb els seus grups d'interès i aconseguir ser proactius. És per això que les seves estratègies comunicatives estan enfocades a trobar la millor manera d'entrar en contacte amb quants més *stakeholders* millor. Aquesta política d'enllaç i diàleg crea valor per aquestes OVS. Els seus plans de comunicació contempnen un mapeig dels *stakeholders*. L'HVH, tot i que no té pla, té llistat els grups que considera més importants.

OVS	STAKEHOLDERS
<b>HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU</b>	<b>Externs</b> Ministeri de Sanitat, Departament de Salut, Ajuntament d'Esplugues, Cúria Sant Joan de Déu, pacients i famílies, associacions de pacients, associacions de dones, CAPS, altres hospitals, patronals del sector, col·legis professionals, escoles, universitats, mútues, patrocinadors, proveïdors, líders d'opinió, associacions de veïns, societat en general, mitjans de comunicació
	<b>Interns</b> Direcció, caps assistencials, caps no assistencials, metges, infermeres, personal de suport, alumnes de MIR, personal no fix, comitè d'empresa, voluntaris, alumnes
<b>HOSPITAL VALL D'HEBRON</b>	<b>Externs</b> Ministeri de Sanitat, Departament de Salut, Institut Català de la Salut, pacients i famílies, associacions de malalts, associacions de veïns, patronals del sector, proveïdors, societat en general, mitjans de comunicació
	<b>Interns</b> Direcció, empleats, col·lectius de metges, voluntaris, alumnes
	<b>Externs</b> Departament de Salut, centres de recerca biomèdica, hospitals, empreses, institucions públiques, institucions privades, entitats,

<b>LA FUNDACIÓ LA MARATÓ</b>	associacions, centres d'ensenyament, col·lectius de voluntariat, investigadors, metges, entitats de l'àmbit de la salut, col·legis professionals, societat en general, mitjans de comunicació
	<b>Interns</b> Direcció, CCMA, altres departaments de TV3, personal no fix, alumnes en pràctiques

Figura 27. Stakeholders de les OVS analitzades. Font: elaboració pròpia

Les 3 OVS mantenen que hi ha *stakeholders* més delicats que d'altres. Per l'HSJD i l'HVH, ho són els pacients i la societat en general, que són a qui presten servei. No obstant això, per Sant Joan de Déu els líders d'opinió formen part de la seva estratègia comunicativa. Coneixedors de l'escenari 2.0 en què ens trobem, envien continguts als bloguers i són tractats com un mitjà de comunicació més. Per la FLM, el grups d'interès més delicats són les associacions de pacients i la societat en general, que és qui fa les donacions i sostenen la viabilitat del projecte. La fundació, des de l'any passat, engega la campanya "Amics de La Marató", per la qual envia, abans que es faci públic, continguts a *influencers* (gent amb impacte a les xarxes socials).

Amb ànims de seguir treballant la comunicació, les 3 OVS han apostat recentment per renovar la seva presència online. L'HVH i la FLM van estrenar la web corporativa (el primer també va debutar amb les apps) l'any 2016 i són gestionades per Comunicació. L'HSJD, un any més tard i és competència de Màrqueting. Aquests nous portals milloren l'accessibilitat, estan més enfocades al pacient, milloren el posicionament web a través de SEO i són més intuïtives, transversals i estètiques.

Sí que hi va haver consens en la creació de Sales de premsa virtuals. Millora la interacció amb els mitjans de comunicació i obtenen un feedback major que quan no les tenien. Les 3 OVS utilitzen el gestor Acceso 360 per fer *clipping*. Els 2 hospitals són esperonats per l'Institut Català de la Salut a etiquetar els impactes en premsa com a bons, dolents o neutres. Paral·lelament, l'ICS fa un control d'informacions independent.



A continuació es comparen els impactes de premsa de les OVS analitzades. La font de les dades dels dos hospitals és l'HSJD, que va voler comparar-se amb altres centres i va realitzar un estudi intern. Les dades de la FLM s'han obtingut de la mateixa organització.

OVS	IMPACTES	TREBALLADORS	RATI (IMPACTES/TREBALLADOR)
HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU	527	1.702	0,31
HOSPITAL VALL D'HEBRON	994	7.100	0,14
FUNDACIÓ LA MARATÓ DE TV3	2.002	10 10+5+30 <sup>24</sup>	200,2 44,48

Figura 28. Impactes en premsa l'any 2017 de les OVS analitzades. Font: elaboració pròpia

#### 4.2.7. Comunicació de crisi

Les 3 OVS analitzades són altament susceptibles de patir situacions de crisi. Ho són per la seva activitat i pel moviment tan elevat de recursos econòmics que generen. Tenen interioritzada l'idea que no poden actuar espontàniament, així que tots aposten per avançar-se als fets i elaborar, totalment o parcialment, Manuals de Crisi.

##### Hospital Sant Joan de Déu

Compta amb el manual més complet dels analitzats. És un pla de 2010, però s'ha anat adaptant i encara és vigent. Està altament definit i estableix què és i què no és una crisi, per evitar donar-li entitat a quelcom que no ho és. Una vegada s'ha determinat que la situació potencialment conflictiva és una crisi es defineixen els comitès de crisi.

El manual també estableix tres nivells de gravetat: verd (correspon a una situació que no té categoria de crisi), groc (la situació és greu) i vermell (crítica). En funció de la

<sup>24</sup> El càlcul s'ha realitzat de dues maneres diferents. La primera tenint en compte només els 10 treballadors fixos de la Fundació La Marató de TV3. La segona, sumant el 5 treballadors no fixos de (de novembre a gener) i l'equip de 30 persones que realitza el programa televisiu La Marató de TV3.

gravetat també s'estableix qui serà el portaveu. Si és verd, serà el Dircom. Si és groc, el cap d'àrea. Si és vermell, el director gerent. El manual preveu 5 tipus de crisi diferents: d'enginyeria, mala praxi assistencial, laboral, econòmic i de protecció de dades. Es defineixen, doncs, 10 possibles escenaris de crisi:

1. Problemes derivats de l'enginyeria: incendis, problemes estructurals, fuites de productes perillosos, etc.
2. Amenaça de bomba o acte violent
3. Apagada general prolongada de llum
4. Intoxicacions de pacients
5. Accident d'un pacient o treballador
6. Mala praxis assistencial
7. Gestió per l'entrada massiva de pacients
8. Vagues i protestes laborals
9. Problemes financers que afecten l'hospital
10. Vulneració de la Llei de Protecció de Dades

A més d'això, el Manual de Crisi de l'HSJD inclou consells bàsics, formularis de control, factors que incrementen una crisi, quan es formen i dissolen els comitès, plantilles models per un primer i segon comunicat i preguntes/respostes tipus.

La darrera situació de crisi de l'HSJD va ser causada per l'entrada massiva de pacients, el passat 17 d'agost de 2017, quan hi va haver els atemptats a Barcelona.

### **Hospital Vall d'Hebron**

Malgrat no tenir pla estratègic de comunicació, sí que té Manual de Crisi, encara que només contemplen procediments i portaveus. Ni han llistat possibles escenaris de crisi ni tenen definits qui formarà part dels comitès de crisi. Les passes que segueixen en situacions potencialment conflictives són:

1. Identificar el problema
2. Investigar el problema, la seva naturalesa i casuística.
3. Recopilar tota la informació i analitzar-la.
4. Preparar els arguments.
5. Elecció de portaveus, que ja estan preestablerts. En casos de certa envergadura serà el director assistencial. Si són lleus, la directora de comunicació.
6. Decidir els timings: quan expliquem, a qui i per quins canals.

Les crisis a l'HVH sovint estan motivades pel col·lapse d'urgències i les extensíssimes llistes d'espera. La darrera crisi important va ser a l'abril de 2017, quan l'Audiència de Barcelona va ordenar investigar la mort de 10 pacients al Servei de Cardiologia de Vall d'Hebron. La denúncia va ser presentada per Manuel Galiñanes, excap de cirurgia de l'hospital.

### **Fundació La Marató de TV3**

La fundació no té un Manual de Crisi propi. En situacions de potencial conflictivitat l'Equip de Direcció realitza una avaluació interna i, si s'escau, fan ús del manual de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Aquest contempla els hipotètics escenaris de crisi que es puguin derivar de l'activitat de la fundació.

La crisi més sonada de la FLM va ser quan el mitjà de comunicació de l'exdiputat Albano Dante Fachín, Caféamblllet, va publicar un desfalc de 145.000 euros en els comptes de la fundació. L'Institut d'Alta Tecnologia (IAT), que liderava un projecte d'investigació l'any 2008, va fer fallida. La fundació es va presentar com a acusació particular per tractar de recuperar els diners. L'Administrador Concursal va declarar culpable a l'IAT i va lliurar a la FLM de responsabilitats. La crisi va tenir un ressò mediàtic molt moderat.

#### **4.2.8. Comunicació interna**

Els dos hospitals i la fundació treballen la comunicació interna de diferent manera. L'HSJD i l'HVH impulsen un conjunt d'activitats per a la creació i manteniment de bones relacions entre els membres de l'organització. En canvi, la FLM, atesa la seva dimensió, no promou iniciatives específiques de comunicació interna.

#### **Hospital Sant Joan de Déu**

El seu pla estratègic de comunicació inclou, novament, quines són les consignes que han de seguir des de la Direcció de Màrqueting i Comunicació. Aquestes pautes estan orientades a ser més eficients, millorar el clima laboral, reforçar la cultura corporativa i augmentar la motivació, la participació i el compromís del personal. El seu pla enumera quins són els seus objectius de comunicació interna:

- Crear nous canals i circuits interns.
- Mantenir relació amb els *stakeholders* interns.
- Mantenir la comunicació i activitats col·laboratives amb altres centres de l'Ordre Religios de Sant Joan de Déu.
- Gestionar el Banc de Dades i recursos audiovisuals de l'hospital.
- Gestionar el Quadre de Comandament de comunicació, que fa tangible tota la feina que fan.
- Promoure eines comunicatives entre els professionals de l'organització.

Els seus canals interns, també enumerats al pla, són la intranet (gestionada conjuntament amb la Direcció de RRHH), les publicacions i comunicats internes, els salvapantalles, els plafons i les reunions interdepartamentals.

El repte més gran que té l'hospital és detectar i canalitzar tot allò que genera el mateix centre. Es genera molt volum d'informació i se'ls escapen coses. A tot li donen sortida, però la que mereix. Molts fets informatius no acaben sortint de la intranet.

La campanya de comunicació interna que han llençat recentment és “L’hospital viu, viu l’hospital”. Busca sumar complicitats i digitalitzar la comunicació, creant noves eines 2.0. A més, cada dos anys, la Direcció de Màrqueting i Comunicació realitza unes jornades internes en què s’escullen 30 projectes que la gerència tirarà endavant. Es presenten més d’una cinquantena de propostes. D’aquesta manera, l’hospital implica els seus empleats en la gestió del centre.

Per últim, un dels majors objectius de la comunicació interna és augmentar el sentiment de pertinença. En aquest sentit, l’ICS realitza cada 2 anys la mateixa enquesta de satisfacció a tots els professionals d’hospitals catalans. Els resultats de 2016, que són d’ús intern, revelaven que els professionals de l’HSJD tenen un fort sentiment de pertinença. També, mostren que el 79% creu que té accés a la informació necessària per fer bé la seva feina, el 77% coneix els plans d’empresa i que el 75% creu que la intranet és un canal útil i fiable.

### **Hospital Vall d’Hebron**

La Direcció de Màrqueting i Comunicació de l’HVVH es veu abocada a apostar per la comunicació interna. Té 7.100 treballadors. Per tant, 7.100 ambaixadors. Malgrat no tenir pla de comunicació i no considerar cap objectiu, tenen una estratègia fixada quant a gestió interna. Volen posar en comú l’assistència, la docència i la investigació utilitzant els següents canals: intranet, comunicats interns, plafons i les apps.

El departament de comunicació està immers en plena digitalització. Molts professionals no tenen consulta (i, per tant, ordinador), així que fa un any van apostar per crear una aplicació mòbil. Es diu “Som VH”. Es pot consultar l’actualitat del campus, els actes i jornades, les nòmines, el calendari de vacances i els menús dels menjadors.

Aquests esforços en comunicació interna també s’han materialitzat amb la creació de l’Equip de Relació amb el Professional, que dona suport als empleats i s’encarrega de l’acollida i recopilació de dades.

Finalment, cada 3 mesos el Gerent de l'hospital fa balanç de gestió. Es convoquen tots els empleats, es posa sobre la taula l'actualitat (en l'àmbit assistencial, econòmic, comunicatiu i d'investigació) del campus i es fomenten les col·laboracions internes.

Quan a les dades sobre sentiment de pertinença, l'HVH no té les dades però sí que assegura que està millorant molt. Tanmateix, ha augmentat la competència interna.

### **Fundació La Marató de TV3**

Es pot considerar una petita empresa, de manera que no té gaire sentit que faci una gran aposta per la comunicació interna. No obstant això, la seva dimensió provoca que internament l'organització sigui molt democràtica i horitzontal i els seus membres participatius.

Quant als canals de comunicació interna, utilitzen la intranet i el correu corporatiu (que els vincula amb tota la CCMA), el plafó intern i les reunions. La Direcció i els caps d'àrea s'asseuen una vegada per setmana, on es consensuen els objectius i les actuacions properes. Tota la fundació es reuneix al gener per fer el balanç anual. En aquesta reunió tothom té torn de paraula, es suggereixen millores i es notifiquen les errades.

Quant al sentiment de pertinença, és alt. La cap d'Administració, Comptabilitat i Finances es va incorporar l'any 1996, quan la fundació va néixer. És la més veterana. L'entrada a la fundació més recent és la del director fa 4 anys. Si els seus empleats no estiguessin còmodes, podrien fer ús de la mobilitat interna de la CCMA i entrar a treballar en un altre departament.

#### 4.2.9. El paper de les xarxes socials

Les xarxes socials són un component fonamental en les estratègies comunicatives de qualsevol de les 3 OVS. Els han permès crear lligam amb la comunitat i obtenir feedback, a la vegada que obrien nous canals de comunicació.

De fet, les xarxes representen el principal conducte per arribar al públic. Per exemple, Facebook ha estat el principal vehicle de difusió de la campanya “Pels Valents” de l’HSJD. Els ha permès implicar la gent i aconseguir microdonacions, l’objectiu principal. De la mateixa manera, l’HVVH va utilitzar la mateixa fórmula per comunicar que va ser l’hospital català que més trasplantaments va realitzar el 2017 i la FLM per fer públic que havia guanyat el Premi Nacional de Recerca al mecenatge científic. Van usar, en els tres casos, Facebook, que és on obtenen major retorn i gaudeixen de més seguidors (excepte l’HVVH).

HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU		HOSPITAL VALL D’HEBRON		FUNDACIÓ LA MARATÓ DE TV3	
FACEBOOK	113.484	FACEBOOK	6.593	FACEBOOK	195.279
TWITTER	16.856	TWITTER	16.895	TWITTER	50.566
INSTARAM	6.845	INSTARAM	1.028	INSTAGRAM	10.100

Figura 29. Seguidors a les xarxes socials. Font: elaboració pròpia

S’analitzarà la xarxa social Facebook, ja que és la més rellevant. L’HSJD va començar a utilitzar Facebook l’any 2010. La community manager de l’hospital és Júlia Cutillas, membre de la Direcció de Màrqueting i Comunicació. Enfoquen els seus continguts a la promoció de la salut infantil i l’educació del pacient, a la captació de fons i talent, a la generació de marca i a l’atenció a l’usuari.

L’HVVH, fins al 2014, descuidava Facebook. No bolcava continguts ni era una eina d’interacció amb el seu públic. Motivats per l’estudi de marca i comunicació, els perfils de les xarxes socials del VHIR, més potents, van passar a ser els del campus. La community manager de l’hospital és Blanca Ramos. Facebook els ha obert una nova

dimensió. Creen contingut d'actualitat, impulsen campanyes, promocionen el web i venen la marca "Vall d'Hebron Barcelona Hospital Campus".

La FLM utilitza Facebook des de 2008 i tenen el perfil amb més seguidors dels analitzats. La community manager és Míriam Rodríguez. La xarxa social els permet ampliar de manera significativa el volum de persones al qual arriben les informacions i les crides de participació. També els permet actuar amb els seguidors del projecte de manera directa i immediata. Les línies d'actuació són la difusió de l'actualitat de la fundació, de la campanya de sensibilització i dels actes populars, impulsar la marca "La Marató" i vendre el programa televisiu i radiofònic.

El perfil de seguidors de les pàgines oficials dels 2 hospitals són semblants. Majoria folgada de dones i concentració en les franges d'edat 25-34 i 35-44 anys.

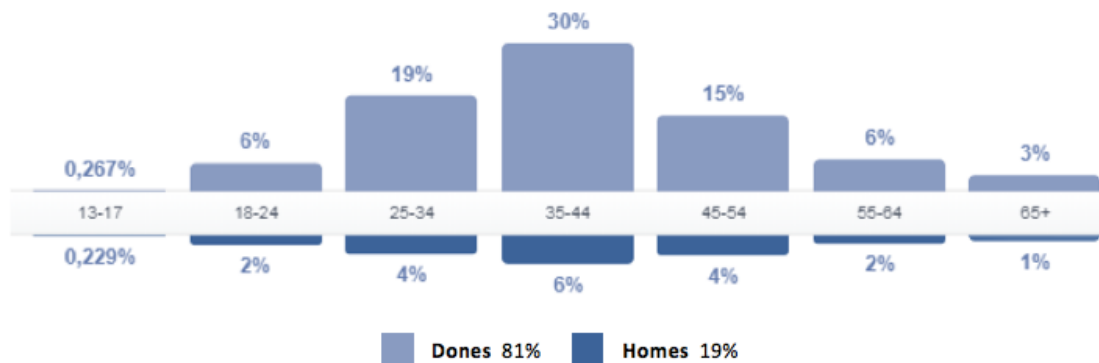


Figura 30. Perfil de seguidors a Facebook de l'Hospital Sant Joan de Déu. Font: Facebook

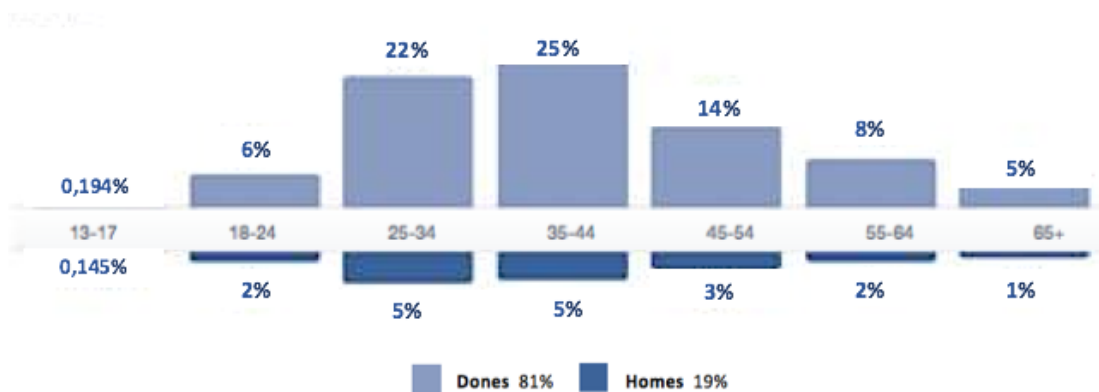


Figura 31. Perfil de seguidors a Facebook de l'Hospital Vall d'Hebron. Font: Facebook



Els seguidors de la Fundació La Marató de TV3 responen a un perfil diferent. La majoria segueix sent dones, però no és tan ample com en el cas dels hospitals. Quant a l'edat, els seguidors són més joves, compresos en les franges d'edat 18-24 i 25-34 anys.

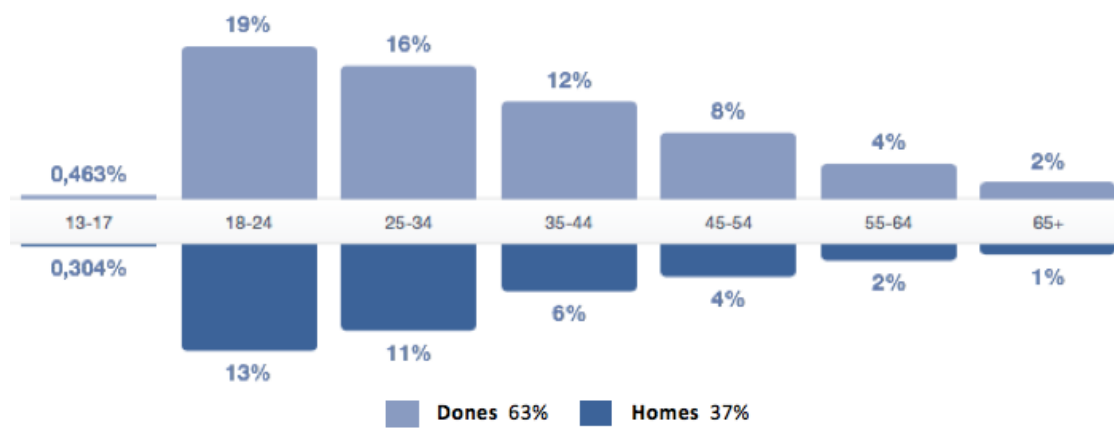


Figura 32. Perfil de seguidors a Facebook de La Marató de TV3. Font: Facebook

# **BLOC V.**

# **CONCLUSIONS**

En aquesta investigació s'ha aprofundit, per un costat, en la comunicació corporativa i la relació existent amb el sector salut a Catalunya. També, s'ha analitzat, mitjançant anàlisis de contingut i qualitatiu, com són aquests processos a l'Hospital Sant Joan de Déu, l'Hospital Vall d'Hebrón i la Fundació La Marató de TV3.

En aquest bloc es presenten les conclusions derivades de l'estudi. Donaré resposta, de manera resumida, a les preguntes de la investigació i es comprovarà, per tant, si la finalitat del treball s'ha complert o no. Els resultats de l'anàlisi seran relacionats amb el marc teòric, podent establir un seguit de consideracions generals sobre si les estratègies comunicatives de les OVS analitzades segueixen les tendències globals o no.

### **La comunicació en les OVS és una eina de gestió estratègica i tenen Plans Estratègics de Comunicació vigents**

Malgrat que la comunicació cada vegada té més importància en aquestes organitzacions, en el cas dels dos hospitals encara no es pot considerar una eina de gestió estratègica. Aposten per la comunicació, la planifiquen i la consensuen amb les gerències, però no és l'eix vertebrador de la seva activitat. L'HSJD treballa sota una metodologia més precisa i sistematitzada. L'HVH, en canvi, funciona a batzegades, sense mirar més enllà del dia a dia. La fundació, que desenvolupa quelcom absolutament diferent d'un hospital, sí que dedica més esforços en comunicació i sí es pot considerar la comunicació com el fil conductor de tot el que es fa.

La literatura conceptual emfatitza en la necessitat d'elaborar un pla estratègic de comunicació. No obstant això, grans organitzacions públiques com l'HVH no en té, encara que té voluntat de crear-ne un. L'HSJD va posar en marxa el seu pla el 2008 i va finalitzar el 2012. Des d'aleshores, l'han anat prorrogant. Quant a la fundació, elaboren un pla anual.

## **Les OVS fan de la transparència econòmica un element diferenciador.**

En aquest aspecte, el quòrum és total. Les OVS comuniquen més del que la legislació demana i ho fan abans que aquesta entrés en vigor. Qualsevol de les OVS actua des de la transparència i posant en relleu l'*accountability*. En els seus webs corporatius tenen portals de transparència, on la societat pot consultar informació econòmica sobre contractació, informació laboral i control i avaluació de la comptabilitat. A més, realitzen auditories independents dels seus comptes. La dels hospitals la fa Auren i la de la fundació, Pricewaterhousecoopers.

La transparència, però, té més recorregut. Els hospitals elaboren memòries mèdiques i totes 3 OVS, memòries d'activitats, que adapten als nous temps amb formats més àgils, intuïtius i encisadors.

## **Els gabinets de comunicació funcionen de manera autònoma i independent, tenen contacte directe amb els òrgans de gestió i tenen relatiu poder de decisió.**

De la investigació es desprèn que els gabinets gaudeixen de poca autonomia i estan excessivament lligats a les gerències. És evident que qualsevol departament d'una organització, sigui comunicació o no, ha de seguir les directives dels òrgans directius. Malgrat això, els testimonis suggereixen que tenen poc marge de maniobra. Fins i tot, transgredeixen lleument la política comunicativa de l'ICS, que és poc flexible. És a dir, engeguen campanyes que no s'adeqüen al pla de comunicació de l'ICS, però que creuen que són bones per l'organització.

Per tant, els gabinets no funcionen de manera independent. Com hem vist, els autors insisteixen a separar la comunicació i el màrqueting. En els casos de l'hospital, el procés ha estat l'invers. Les noves estructuracions s'han traduït, en ambos casos, en la creació d'una direcció de Màrqueting i Comunicació. En el cas de la fundació, sí treballa amb més autonomia i té capacitat d'influència i iniciativa.

Els gabinets de les 3 OVS tenen contacte amb els òrgans de gestió, però de diferent manera. A l'HSJD, les reunions són rutinàries i de control. En canvi, les directores de comunicació de l'HVH i la FLM sí que s'asseuen en els comitès de direcció.

**Les OVS van veure afectades la seva marca i reputació com a conseqüència de la crisi financera i treballen per recuperar-la i millorar-la.**

La crisi va afectar de diferent manera. Els hospitals van veure reduït el seu pressupost, fet que afectava directament a la qualitat del seu servei assistencial. Per tant, la seva marca i reputació corporativa sí que es va veure afectada. Actualment, la situació és millor i, des de la crisi, tenen en funcionament diferents campanyes de posicionament. També s'ha detectat que la crisi econòmica no és l'única crisi que afecta. Fran Garcia, cap de premsa de l'HVH, reconeix que la situació política afecta molt. Ho justifica dient que les institucions públiques són un blanc fàcil per atacar el govern català. El mateix succeeix amb la fundació que, al formar part de la CCMA, s'arriba a qüestionar la seva tasca.

Per últim, hi ha les crisis estructurals i de llarg recorregut. Només es dóna en el cas de l'HVH. Arrossegueu des de fa temps la imatge d'un hospital vell, brut i saturat. Aquesta visió de l'organització, segons Garcia, està molt interioritzada i és tot un repte fer-hi front i revertir-la.

**Atesa la notorietat pública que poden assolir les crisis en les OVS, aquestes tenen Manuals de Crisis que inclouen possibles escenaris, nivells de gravetat, respostes tipus i formularis de control.**

Les 3 OVS analitzades són altament susceptibles de patir situacions de crisi per la seva activitat i pels grans pressupostos que manegen. A pesar d'això, no tots tenen manuals de crisi. L'HSJD és qui té el manual més complet. Està altament definit i estructurat. Contempla nivells de gravetat, possibles escenaris de crisi, portaveus, consells bàsics, formularis de control, quan es creen i dissolen els comitès, plantilles models de comunicats i preguntes/respostes tipus. En canvi, l'HVH només contemples

procediments i portaveus. Per acabar, la FLM no té un manual propi. En situacions de potencial conflictivitat utilitza el de la CCMA. Aquests manuals no són utilitzats amb freqüència i, sovint, les crisis que es generen no són causades per l'activitat de les organitzacions.

### **Les OVS estan incorporant nous canals de comunicació interna.**

En el cas dels hospitals és més evident. L'HSJD té 1.700 empleats i l'HVH, 7.100. Són treballadors que alhora són ambaixadors. Impulsen diferents campanyes de gestió interna amb l'objectiu clar d'implicar el personal en l'organització. La comunicació interna de la fundació es limita a les reunions interdepartamentals i al correu corporatiu. Atesa la seva dimensió, no és necessari dedicar-hi més esforços. Al cap i a la fi, és una petita empresa de 10 treballadors.

Cap OVS ha implantat el model de gestió *Management by objectives*, àmpliament estès tant en petites com grans empreses. Treballen a batzegades i no a partir d'objectius fixats i acordats entre els treballadors.

### **Les xarxes socials, juntament amb els mitjans de comunicació, són el canal més important de la comunicació externa d'una OVS.**

Les 3 OVS han entès que les xarxes socials, a banda dels mitjans de comunicació, són el principal canal per arribar a la població. Són les que tenen autèntica penetració en la societat i els permet tenir feedback. Utilitzen, sobretot, Facebook, encara que tenen perfils en la majoria de xarxes socials. Cada OVS té una community manager, que alimenten permanentment les xarxes. Els darrers anys, si més no, les han potenciat encara més. Atesa la seva vocació i propietat pública, són organitzacions molt obertes als mitjans de comunicació.

**BLOC VI.**  
**BIBLIOGRAFIA I**  
**WEBGRAFIA**

## Bibliografía

Agüero, Mercedes (2014). *Redes sociales y reputación en línea: el usuario de Twitter, gestión y recomendaciones sobre el uso y manejo empresarial de la herramienta*. Madrid: Universidad Europea de Madrid.

Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo Editorial.

Arrieta, Luis (1991). *La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional*. México: Editorial Trillas.

Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Madrid: Editorial Paidós.

Blay, Rocio (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana*. Castelló: Universitat Jaume I.

Costa, Joan (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Costa, Joan (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Madrid: Editorial Paidós Ibérica.

Cuadrado, Carmen (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: Fundación Confemetal.

DiPiazza, Samuel & Eccles, Robert (2002). *Recuperar la confianza*. Madrid: Pearson Educación.

Freixa, Ramón. (2004). *El Director de comunicación*. Navarra: Eunsa.

Herranz, Jose Maria (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Herrera, Gabriela (2004). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?*. Argentina: Editorial Mico Panoch.

Hortas, Pedro (2007). *La comunicación de empresa ante una crisis*. Dins *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Editorial Gesbiblo.

Lewis, David (2001). *The management of non-governmental development organizations*. London: Routledge Studies.

Lingán, Jessica (2003). *Implicancias conceptuales y metodológicas de la comunicación estratégica en la gestión de la imagen corporativa interna de los servicios sanitarios. Caso: El Hospital Vall d'Hebrón*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.



- Martin, Fernando (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
- Martin, Fernando. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
- Martínez, Horacio (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Martínez, Luis & Montserrat, Juan; Tur, Victoria (2012). *El color es spots infantiles: prevalencia cromática y relación con el logotipo de marca*. Alacant: Comunicar XIX.
- Merino, Maria Jesús (2016). *Comunicación y crisis: un plan estratégico*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Merkel, Adolfo (2009). *Enciclopedia Jurídica*. Madrid: Editorial Reus.
- Mut, Magdalena (2006). *La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*. Castelló: Universitat Jaume I.
- Navarro, Fernando (2008). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Navarro, Vicente (1998). *Salud Pública*. Madrid: Editorial Mc Graw Hil.
- Omalendi, Gabriela (2003). *Cómo realizar un plan de comunicación*. Argentina: Editorial Dick Bigh.
- Orozco, Jaime Alberto (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ramírez, Txema (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Sanz de la Tejada, Luis Ángel (2013). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Scheinsohn, Daniel (2004). *Comunicación Estratégica. Management y Fundamento de Imagen corporativa*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Van Riel, Cees (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Weil, Pascale (1992). *La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Zapata, Claudia Helena (2015). *Arquitectura corporativa: un instrumento al servicio de la comunicación*. Dins *Escritos en la Facultad* (Ed. 104). Argentina: Universidad de Palermo.

## Webgrafia

Acuña, Andrea Paola (2012). *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Disponible a <http://www.fundacioneres.org/Lists/Informes/Attachments/658/La%20gestión%20de%20los%20stakeholders.%20Análisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf> [02/05/2018]

Albalat, Jesús García (5 d'abril de 2017). *La Audiencia ordena investigar la muerte de pacientes en Vall d'Hebrón por los recortes en sanidad*. El Periódico. Disponible a <https://www.elperiodico.com/es/sanidad/20170405/audiencia-ordena-investigar-muertes-listas-espera-vall-hebron-5953671>

Alloza, Ángel & Carreras, Enrique & Carreras, Ana (2013). *Reputación corporativa*. Disponible a [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=08p7dWQn1SIC&oi=fnd&pg=PT11&dq=reputacion+corporativa&ots=cwAmEAM71c&sig=uz7YJycYHBIW5kgPiEHo\\_3vg0U#v=onepage&q=reputacion%20corporativa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=08p7dWQn1SIC&oi=fnd&pg=PT11&dq=reputacion+corporativa&ots=cwAmEAM71c&sig=uz7YJycYHBIW5kgPiEHo_3vg0U#v=onepage&q=reputacion%20corporativa&f=false) [05/05/2018]

Almansa, Ana (2004). *Historia de los gabinetes de comunicación en España*. Disponible a <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0404110005A/19269> [06/05/2018]

Capriotti, Paul (1991). *Comunicación corporativa: una estratègia de èxito a corto plazo*. Disponible a [http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf) [02/04/2018]

Capriotti, Paul (1998). *La comunicación interna*. Disponible a [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf) [04/05/2018]

Castellblanque, Mariano (2014). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Disponible a <https://goo.gl/KWDNdt> [06/05/2018]

Castillo, Antonio (2004). *Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación*. Disponible a <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4954/zer17castillo.pdf?sequence=1> [06/05/2018]

Comissió Europea (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible a <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> [01/05/2018]

Currás, Rafael (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Disponible a <http://www.redalyc.org/html/4561/456145285002/> [07/05/2018]

Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya (2016). *Pla de Salut de Catalunya 2016-2020*. Disponible a [http://salutweb.gencat.cat/web/.content/home/el\\_departament/Pla\\_salut/pla\\_salut\\_2016\\_2020/Documents/Pla\\_salut\\_Catalunya\\_2016\\_2020.pdf](http://salutweb.gencat.cat/web/.content/home/el_departament/Pla_salut/pla_salut_2016_2020/Documents/Pla_salut_Catalunya_2016_2020.pdf) [01/04/2018]

Dircom (2014). *Decàleg Dircom*. Disponible a <http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf> [06/05/2018]

Edward Freeman, R. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Disponible <https://goo.gl/uNtWVN> [04/05/2018]

Flores, Jesús Miguel (1998). *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales*. Disponible a <http://www.redalyc.org/html/158/15812486009/> [05/05/2018]

Galeano, Ernesto Cesar (1991). *Modelos de comunicación*. Disponible a [http://files.felixruizrivera.webnode.mx/2000001388395d858a0/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://files.felixruizrivera.webnode.mx/2000001388395d858a0/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf) [01/04/2018]

García-Marzá, Domingo (2004). *Diálogo y responsabilidad: Bases éticas de la confianza en la empresa*. Disponible a <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/6483/6293> [30/04/2018]

Garrido, Francisco Javier (2004). *Comunicación Estratégica. Un Puente significativo para la creación de valor empresarial*. Disponible a [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Garrido7/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf) [02/04/2018]

Generalitat de Catalunya (2013). *Relació de centres sanitaris acreditats segons el Decret 5/2006*. Disponible a [http://salutweb.gencat.cat/web/.content/home/serveis\\_i\\_tramits/acreditacio\\_de\\_centres\\_sanitaris/concepte\\_historia\\_i\\_procediment/historia\\_acreditacio\\_catalunya/hospitals\\_acreditats\\_definitiu.pdf](http://salutweb.gencat.cat/web/.content/home/serveis_i_tramits/acreditacio_de_centres_sanitaris/concepte_historia_i_procediment/historia_acreditacio_catalunya/hospitals_acreditats_definitiu.pdf) [08/05/2018]

Howard Chase, W.; JONES, Barrie (1979). *Managing Public Policy Issues*. Disponible a <https://goo.gl/Kc8CPd> [05/05/2018]

Huesa, González (2008). *El arte de lo imposible*. Dins *Comunicación y salud: avances, modelos y estrategias*. Fundadeps. Disponible a <https://www.fundadeps.org/recursos/documentos/268/cys-avances-ecomplutense-2008.pdf> [04/04/2018]

Huhman, Marian & Potter, Lance (2007). *Effects of a mass media campaign to increase physical activity among children: year-1 results of the verb campaign*. Disponible a <http://pediatrics.aappublications.org/content/pediatrics/116/2/e277.full.pdf> [04/04/2018]

Ibáñez, Gustavo (2011). *Imagen corporativa* (Ed. 1). Disponible a <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf> [05/05/2018]

Institute for Public Relations (2007). *Crisis management and Communications*. Disponible a <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> [05/05/2018]

Julve, Rafa (18 de desembre de 2014). *El Parlament aprueba la ley de transparencia catalana*. El Periódico. Disponible a <https://www.elperiodico.com/es/politica/20141218/parlament-aprueba-ley-transparencia-3782876>

Llei 17/2001, de marques. Boletín Oficial del Estado. De 7 de diciembre de 2001. Disponible a <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093> [08/05/2018]

Llei 19/2013, de transparència, accés a la informació i bon govern. Boletín Oficial del Estado. De 9 de desembre de 2013. Disponible a <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-12887> [01/05/2018]

Llei 19/2014, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. Boletín Oficial del Estado. De 29 de desembre de 2014. Disponible a <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-470-consolidado.pdf> [01/05/2018]

Mauri-Rios, Marcel & Ramon-Vegas, Xavier (2015). *Nuevos sistemas de rendición de cuentas de la información periodística. El escenario online español*. Disponible a <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/issue/viewFile/2152/40#page=28> [29/04/2018]

MERCO (2017). *El proceso de elaboración del monitor de reputación sanitaria (MRS)*. Disponible a <http://www.merco.info/es/monitor-reputacion-sanitaria-hospitales> [02/05/2018]

Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat (2018). *Catàleg Nacional d'Hospitals*. Disponible a [https://www.msssi.gob.es/ciudadanos/prestaciones/centrosServiciosSNS/hospitales/docs/2018\\_CNH.pdf](https://www.msssi.gob.es/ciudadanos/prestaciones/centrosServiciosSNS/hospitales/docs/2018_CNH.pdf) [10/05/2018]

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (1981). Real Decreto 1517/1981. Disponible a <https://www.msssi.gob.es/organizacion/ccaa/docs/cataluna.pdf> [01/04/2018]

Morales, Francisca & Enrique, Ana M<sup>a</sup> (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Disponible a <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425> [07/05/2018]

Observatori tecnològic (2012). *MONOGRÁFICO: Redes sociales*. Disponible a <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/ca/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=1> [02/05/2018]

Organització Mundial de la Salut (2014). *Constitució de la Organització Mundial de la Salut* (48a edició). Disponible a <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#page=7> [01/04/2018]

Organització Panamericana de la Salut (2002). *La salud pública en las Américas*. Disponible a [http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/FESP\\_Salud\\_Publica\\_en\\_las\\_Americas.pdf](http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/FESP_Salud_Publica_en_las_Americas.pdf) [01/04/2018]

Österberg, Jacob (2010). *Comunicación e imagen corporativa*. Disponible a [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLEY\\_v2rO6wC&oi=fnd&pg=PA15&dq=comunicacio](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLEY_v2rO6wC&oi=fnd&pg=PA15&dq=comunicacio)

[n+corporativa+beneficios&ots=2bdE7swaZ4&sig=yOHNASWGDbkBzC7h7MleT6Cii\\_s#v=onepage&q=osterberg&f=false](#) [07/05/2018]

Palese, Michael & Crane, Teresa (2002). *Building an integrated issue management process as a source of sustainable competitive advantage*. Disponible a <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.120> [05/05/2018]

Pizzolante, Italo (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Disponible a [http://www.fiic.la/Documentos/presentacion\\_italopizzolante\(1\).pdf](http://www.fiic.la/Documentos/presentacion_italopizzolante(1).pdf) [29/04/2018]

Real Academia de Ingeniería (1991). *Diccionario Español de Ingeniería*. Disponible a <http://diccionario.raing.es/es/lema/logotipo> [08/05/2018]

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española (22ª edición)*. Disponible a <http://www.rae.es/rae.html> [30/04/2018]

Revuelta, Gemma & Faubel, Raquel & Carrasco, Jose Miguel (2014). *Comunicació i salut pública*. Dins *Viure en Salut*. Disponible a [https://malvasalud.files.wordpress.com/2015/05/viure\\_en\\_salut\\_100.pdf](https://malvasalud.files.wordpress.com/2015/05/viure_en_salut_100.pdf) [04/04/2018]

Rovira, Juan (2004). *Evaluación económica en salud: de la investigación a la toma de decisiones*. Disponible a [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1135-57272004000300001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1135-57272004000300001&script=sci_arttext&tlng=en) [01/05/2018]

Stakeholder Research Associates Canada (2005). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Disponible a <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf> [02/05/2018]

Thompson, Thomas (1998). *Management by objectives*. Disponible a <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> [04/05/2018]

Ugarte, Aitor. (2007). *El papel de la comunicación en la salud del s. XXI: Actuar en las causas de las causas*. Disponible a [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/371/fisec7\\_m2pp3\\_21.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/371/fisec7_m2pp3_21.pdf) [03/04/2018]

Villafañe, Justo (2011). *La reputación corporativa como factor de liderazgo*. Disponible a <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm?iframe=true&width=90%&height=90%> [05/05/2018]

Xifrà, Jordi (2004). *La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft*. Disponible a <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3920/3534> [05/05/2018]