

# 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**

## Compromís d'obra original\*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

À

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i la signatura:

**\*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar una còpia en mà al tutor abans la presentació oral**

## Resum

---

La comunicació és part de la naturalesa de les empreses i organitzacions, tant és així que sovint s'afirma que sense comunicació no pot existir l'empresa. Aquest és un estudi de cas sobre el paper diferencial de la comunicació interna a les empreses, a través del cas d'èxit d'Unilever España (Viladecans- Barcelona). Les organitzacions tenen diferents tipus de comunicació: la comunicació comercial; que és aquella que té com a objectiu donar a conèixer i vendre els productes o serveis de l'empresa, explicat d'una manera senzilla; la comunicació corporativa, que és la que té com a objectiu donar a conèixer qui és l'organització a la societat; i la interna, que per definició és la que es dirigeix al públic intern. La comunicació interna no són només les ordres de la cúpula directiva a la resta de treballadors. La comunicació interna i la gestió dels actius intangibles ha començat a prendre força recentment, aquesta gestió d'intangibles passa per transmetre la cultura i els valors de l'empresa a tots els treballadors a través de la comunicació interna. Aquest projecte consta de dues grans parts, per una banda una investigació documental sobre la teoria de la comunicació interna, que serveix per determinar factors que afavoreixen una bona comunicació interna, i per l'altra l'estudi de cas en si, que és on s'analitza l'aplicació d'aquests factors en el cas d'èxit. Per a comprovar-ho es du a terme una entrevista en profunditat a la Communications executive d'Unilever, Iris Pérez.

El resultat d'aquesta investigació versa sobre si la comunicació interna és un actiu de valor per les empreses ja que té la capacitat d'influir de manera positiva en determinades ocasions. I que en el cas Unilever España i el seu projecte de comunicació interna, que va començar el 2006, la comunicació interna ha esdevingut un factor diferencial per a l'empresa.

## Agraïments

---

En primer lloc agrair la direcció i consell de la sempre atenta Ana María Enrique, tutora d'aquest treball d'investigació. Per la seva paciència i assessorament en els moments més necessaris.

Donar les gràcies també al departament de comunicació d'Unilever, a Ana Palencia i sobretot a Iris Pérez, pel seu interès en aquest projecte, pel seu temps i per la seva disposició total a respondre qüestions sempre.

A les meves companyes, que han aconseguit que aquests quatre anys hagin passat molt ràpid. I a la Queralt, per ser sempre amb mi, i al peu del canó, malgrat haver escollit camins diferents.

I una menció especial per al Miquel, la persona que ha viscut amb mi el dia a dia d'aquest treball, des de la indecisió inicial als nervis finals, sempre amb paciència i un somriure als llavis.

Finalment, l'agraïment més sincer als meus pares i el meu germà, les persones que m'han acompanyat des que tinc memòria, per haver-me ajudat a créixer i per haver-me educat. Pel seu suport i la seva habilitat de fer que tot fos més senzill, fins i tot quan no ho era.

# Índex

---

Índex de figures.....	2
1. Introducció.....	3
1.1. L'objecte d'estudi .....	3
1.2. Objectius .....	4
1.3. Hipòtesis .....	4
1.4. Estructura de l'estudi de cas.....	5
2. Marc teòric.....	6
2.1. Què és la comunicació interna?.....	6
2.1.1. Comunicació de les organitzacions.....	8
2.1.2. Tipus de comunicació de les organitzacions .....	11
2.1.3. Comunicació interna de les organitzacions .....	12
2.1.4. Tipus de comunicació interna.....	15
2.1.5. La comunicació interna i els intangibles.....	17
2.1.6. La comunicació interna en cas de crisi.....	20
2.1.7. Els canals de comunicació interna .....	23
2.1.8. Gestió de la comunicació interna .....	27
2.2. Factors determinants d'una bona comunicació interna a nivell general.....	30
2.3. La comunicació interna per a millorar la identitat corporativa .....	34
3. Metodologia .....	35
3.1. Elecció del cas.....	35
3.2. Disseny metodològic .....	36
3.3. Categories d'anàlisi.....	37
4. Estudi de cas.....	39
4.1. Unilever .....	39
4.1.1. Història.....	39
4.1.2. Missió, visió i valors.....	42
4.1.3. Estructura i organigrama Unilever .....	43
4.1.4. Conferència Unilever JOBarcelona.....	44
4.1.5. Comunicació interna a Unilever Barcelona .....	45
5. Entrevista en profunditat.....	47
5.1. Trajectòria Ana Palencia i Irisi Pérez.....	48
5.2. Fitxa tècnica .....	48
5.3. Guió de l'entrevista .....	49
5.4. Anàlisi de contingut. Entrevista a Iris Pérez .....	50

6. Conclusions.....	59
7. Propostes de millora i continuació.....	65
8. Bibliografia.....	67
8.1. Hemerografia .....	67
8.2. Llocs web i articles de consulta en línia .....	68
9. Annexos.....	71

## Índex de figures

---

Figura 1	Tipus de crisis segons Miguel Túñez	20
Figura 2	Fases d'una crisi per Ana María Enrique	21
Figura 3	Fases d'una crisi per Miguel Túñez	22
Figura 4	Esquema de creació d'un pla de crisi	22
Figura 5	Esquema orientatiu dels canals de comunicació interna	24
Figura 6	Esquema del disseny metodològic	36
Figura 7	Categories de producte Unilever	40
Figura 8	Bodegó de marques i productes Unilever	41
Figura 9	Organigrama i estructura departamental d'Unilever España	43
Figura 10	Ana Palencia, Directora de Comunicació Unilever España	48
Figura 11	Iris Pérez, <i>Communications executive</i> i Alba López	48
Figura 12	Organigrama del departament de comunicació Unilever España	51

# 1. Introducció

---

Aquest és un treball d'investigació en el marc de l'assignatura de Treball Final de Grau del Grau de Publicitat i Relacions Públiques de la UAB. En aquest treball d'investigació es vol estudiar quins són els factors determinants de la comunicació interna per les empreses.

La idea de dur a terme aquest estudi de cas sobre la comunicació interna sorgeix de dues motivacions. La primera d'aquestes és que sense tenir-ho present a nivell conscient la comunicació interna sempre ha estat objecte del meu interès. En converses que pots sentir a bars, restaurants o transport públic, a tothom li afecten a la seva vida personal i a la seva manera d'encarar la feina les relacions laborals. Qui més qui menys ha sentit alguna vegada algú que es queixava del seu cap o bé n'estava molt content, o deia que de dies ençà havia notat un canvi bruscat en el tracte de l'empresa als treballadors, etc. Tots, com a persones, per més que vulguem actuar el més professionalment possible, no som mai impassibles del tot a com se'ns comuniquen les coses, el tracte que se'ns dona, etc. i podem, tant a nivell conscient com inconscient variar la nostra conducta a l'empresa arrel d'això. Per aquest motiu trobo molt interessant la funció de la comunicació interna com a gestora de l'esforç i del talent a les empreses, per exemple, i crec que a nivell empresarial s'ha de tenir en compte. La segona motivació que ha delimitat aquest objecte d'estudi és la possibilitat d'aprofundir en una temàtica que no s'ha tractat en profunditat durant el grau i per la que l'alumna sent una forta curiositat.

## 1.1. L'objecte d'estudi

L'objecte d'estudi d'aquest treball és la comunicació interna, però no només com a simple eina de transmissió d'ordres des dels nivells jeràrquics i organitzatius més elevats fins als nivells més inferiors. Aquesta és una concepció *històrica* de la comunicació interna, és la funció que sempre se li ha atorgat de manera directa, però també és una concepció molt simplista del que és o el que suposa una bona comunicació interna. És a dir, tot i que la transmissió d'ordres des de la direcció a la resta d'empresa és una funció inherent a la mateixa existència de la comunicació interna, aquesta comunicació no és només això. La comunicació interna és molt més profunda del que pot apuntar aquest plantejament. És, segurament un tret que marca la diferència entre una empresa exitosa i una empresa mediocre, partint de la mateixa base. L'ús de la comunicació interna com a eina de gestió, com a transmissor dels valors o cultura de l'empresa i fins i tot com a formadora d'una base sòlida necessària per dur a terme una bona comunicació externa.

La comunicació interna ha existit des dels inicis de les empreses en les que treballava més d'una persona. Però la comunicació interna com a eina que pot permetre la diferenciació entre diferents empreses és una concepció més recent d'aquesta. L'exemple més clar d'aquest fet és la societat actual, amb un mercat saturat d'ofertes amb poca diferenciació, el que pot afavorir la preferència dels consumidors és la imatge de l'empresa. Aquesta imatge no es compra, es construeix amb el dia a dia, i sobretot, des de dins. És aquí on entra la comunicació interna; és l'eina de la que disposa la direcció de l'empresa per transmetre la seva visió, la seva idea, la seva missió, la cultura i els fonaments als seus treballadors, i també és l'eina que té la



direcció per escoltar a aquests treballadors, que són qui viu la quotidianitat i qui conforma el teixit de l'empresa.

## 1.2. Objectius

Tal com s'explica breument a la introducció, els objectius d'aquest treball rauen, principalment, en la construcció d'una visió a nivell general de la comunicació de les organitzacions, la comunicació interna en particular i també en veure com aquesta comunicació interna és l'encarregada de construir una cultura corporativa forta i homogènia a tots els nivells de l'empresa i, d'aquesta manera, esdevenir una eina important per a la gestió dels intangibles de l'empresa. Així, desglossats, els objectius d'aquest estudi de cas són els següents:

- Conèixer quin és l'àmbit de la comunicació de les organitzacions
- Conèixer els tipus de comunicació de les organitzacions
- Conèixer a fons la comunicació interna a les empreses
- Saber quins són els principals objectius i funcions de la comunicació interna
- Conèixer com es pot utilitzar la comunicació per millorar en l'empresa
- Conèixer com gestionar correctament la comunicació interna per a crear un clima agradable i una forta implicació i sentiment de pertinença a tots els nivells jeràrquics
- Conèixer aquest funcionament en una empresa real amb una bona comunicació interna i un sentiment de pertinença important entre els seus treballadors

## 1.3. Hipòtesis

Després de tractar algunes de les teories que tracten sobre la comunicació interna, i sobre la comunicació interna com a eina per a la gestió empresarial, es marquen un seguit de premisses que es volen corroborar a la pràctica, en l'estudi de cas Unilever. Unilever és una empresa que treballa per aconseguir una coherència entre les seves comunicacions i les seves accions i sobretot busca que la seva gent, a qui considera part imprescindible de la seva essència tingui sentiment de pertinença a l'empresa, i orgull de pertinença. Així, aquestes hipòtesis de treball a comprovar en l'estudi de cas són les que s'expressen a continuació:

- Hipòtesi 1: La comunicació interna té un valor elevat com a eina de gestió empresarial
- Hipòtesi 2: La comunicació interna és el vehicle de transmissió i reforç de la cultura i els valors empresarials, que sempre ha d'estar en funcionament
- Hipòtesi 3: Una plantilla impactada amb una comunicació interna sincera pot arribar a ser un gran actiu de comunicació externa per l'empresa
- Hipòtesi 4: La comunicació interna per a que funcioni de manera correcta en aquests aspectes de vehicle de comunicació i eina de gestió empresarial ha de ser imprescindiblement sincera, ja que si no ho és pot comportar una crisi de valors a l'empresa
- Hipòtesi 5: Una empresa amb consideració cap al seu públic intern i amb un bon exercici de comunicació interna es troba en avantatge davant una empresa amb una mala comunicació interna
- Hipòtesi 6: La comunicació interna influeix en la comunicació externa, ja que són simbiòtiques

## 1.4. Estructura de l'estudi de cas

A nivell general, aquest treball de final de grau es pot dividir en sis grans blocs, pel que fa a contingut, a més dels apartats de recull bibliogràfic i annex, que es troben al final de tot d'aquest treball.

El primer bloc de tots és el que correspon a la introducció, el segon al marc teòric, que és un repàs a les teories i definicions dels conceptes que prenen part de la comunicació empresarial. D'aquesta manera primer es du a terme una recerca bibliogràfica i teòrica sobre la comunicació interna, què és i quines funcions té dins de les empreses. Quins són els factors o característiques que ha de complir una comunicació interna per ser efectiva, etc. Aquest bloc passa per la definició de conceptes més amplis com pot ser la definició de la comunicació empresarial a aspectes més concrets d'aquesta, com pot ser la comunicació interna com a vehicle de la cultura, la comunicació en casos de crisis, les eines i canals de comunicació interna dels que disposen les empreses, o fins i tot un breu apunt sobre els nous horitzons que obre en la comunicació interna internet i la ubiqüitat de la comunicació a les persones com a individus.

El tercer bloc que compon aquest treball és la definició de la metodologia a seguir després de veure l'estat de la qüestió, i que serà la guia dels següents passos a dur a terme.

En quart lloc, es troba un bloc d'anàlisi de l'estudi de cas en si, de tota la informació de la que es pugi disposar de l'empresa, en aquest cas, Unilever. En l'estudi de cas el que es vol aconseguir és veure com ha estat determinant la comunicació interna entesa com a eina potent per la gestió de recursos i motivació dins l'empresa per l'efectivitat d'aquesta. Com s'ha detectat la necessitat, com es va desenvolupar el pla per fer aquest gir en la comunicació interna, quins errors o frens s'han trobat en el procés, quins han estat els resultats més positius i un balanç de com ha millorat o canviat la situació. Per tant, abans d'establir el contacte amb l'empresa cal fer un previ anàlisi d'aquesta, per a poder determinar els ítems a tenir en compte.

El cinquè bloc d'aquest treball consisteix en l'entrevista a Iris Pérez (*Communications executive* d'Unilever) i el consegüent anàlisi de l'entrevista per a l'extracció de conclusions de tota la informació obtinguda de l'empresa.

Finalment, les conclusions d'aquest treball d'investigació, que conformen el sisè apartat d'aquesta investigació.

## 2. Marc teòric

---

### 2.1. Què és la comunicació interna?

A nivell general la comunicació interna és tot aquell acte de comunicació, intencionada o no, i *no* comunicació que es dona cap als públics interns d'una empresa, és a dir, els propis treballadors o col·laboradors d'aquesta. El concepte engloba tant la comunicació com la *no* comunicació perquè també quan no es comunica, s'està comunicant. És a dir, donar un missatge és comunicar, però no donar-lo també és comunicar. Es transmeten idees diferents i continguts diferents, però sempre es comunica. Així, aquest fet es veu excepcionalment clar en casos de comunicació de crisi: no comunicar també és comunicar, i pot comportar unes conseqüències diferents a transmetre.

Com bé diu M<sup>a</sup> Gabriela Madroñero<sup>1</sup> *La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e instituciones*. Aquest fet pot haver estat provocat per l'avaluació dels resultats positius en aquelles empreses que ja gestionaven la comunicació com una eina necessària per al bon funcionament de l'empresa, però també cal tenir en compte que en el context actual, en el que els *stakeholders* han pres rellevància gràcies a la globalització de les eines de comunicació – que es troben a l'abast de tothom – qualsevol petita errada d'una empresa es pot veure magnificada per l'efecte boca-orella.

Comunicar cap al públic extern sempre és la part de la comunicació de l'organització i empresarial més visible, però no per això cal menystenir a la vessant interna. Perquè, com diu Francisca Morales<sup>2</sup>, les dues comunicacions desenvolupen funcions diferents però són interdependents, i han de treballar de la mà per aconseguir assolir els objectius de l'empresa.

D'altra banda, la comunicació interna no només té la funció de determinar què, com i quan s'han de desenvolupar les tasques dins d'una empresa, tot i que aquesta pugui semblar la única funció que té nivell superficial. La comunicació interna, a més de transmissora d'aquestes ordres o criteris de desenvolupament de les tasques dins d'una empresa, pot tenir més funcions:

- La ja comentada transmissió d'ordres des de la cúpula directiva a la resta d'empresa.
- Comunicació de canvis a l'empresa, ja siguin estructurals, estratègics, de funcionament, fusions, compres, etc.<sup>3</sup>, així, com explica Joan Costa a l'article citat, de totes les empreses que van participar a l'estudi de Burson-Masteller només un 18% creu que els canvis, objectius i àmbits d'aquests s'han comunicat de manera efectiva als treballadors.

---

<sup>1</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 11 p.

<sup>2</sup> MORALES, Francisca. RedDirCom. *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Article en línia] Disponible a: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> 3p.

<sup>3</sup> COSTA, Joan. *Los últimos en enterarse de todo. Comunicación interna*. RedDirCom.org [En línia] Disponible a: [http://www.reddircom.org/textos/los\\_ultimos.pdf](http://www.reddircom.org/textos/los_ultimos.pdf)

- Comunicació de fets i esdeveniments que poden ser (o ho haurien de ser en una organització ideal) de l'interès del treballador, com per exemple sopars de Nadal, Aniversaris de l'empresa, concursos guanyats, etc.
- Comunicació de crisi, ja que els treballadors interns haurien de ser els primers a conèixer determinades informacions; així no es donaria peu al naixement de rumors que poden ser contraproductius per l'empresa, etc.
- Comunicació dels valors i de la cultura corporativa, en aquest punt en concret convé citar a Justo Villafaña<sup>4</sup>, quan explica que per aconseguir arribar a l'ideal d'empresa primer s'ha de saber identificar aquest ideal i després el camí per aconseguir-ho. I, en aquest camí, el primer pas a seguir és veure els valors i expectatives de l'empresa i del treballador i veure'n les convergències. Aquest fet és important perquè els valors i la cultura de l'empresa no estan determinats per les definicions de missió, visió i valors que idealitzen els directius, sinó que es defineixen a partir dels actes i valors tant dels directius com del conjunt de treballadors de l'empresa.

Però totes aquestes funcions, si ens aturem a veure-les detingudament podem fixar-nos en que són unidireccionals, de la cúpula directiva cap a la resta d'empresa, és a dir, al conjunt dels treballadors. Respecte aquest punt, cal dir que tot i que en uns primers moments<sup>5</sup> la comunicació fos només unidireccional és cert que hi ha hagut un canvi en la tendència i aquesta és cada vegada menys unidireccional i més bidireccional. Així<sup>6</sup>, *"Históricamente el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos de 360º entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos"* és a dir, s'ha passat tant a fora com a dins de l'empresa d'un model unidireccional, en el que només es llançaven missatges pel públic extern i al públic intern no se'l tenia en compte com a tal sinó només com a una peça de l'empresa a la que es donaven ordres i les complia, a un model bidireccional circular, en el que es té en compte les opinions d'aquests públics.

Així, es pot entendre que la comunicació d'una empresa està formada per dues comunicacions interdependents: l'externa (comunicació corporativa i comunicació comercial) i la interna, i que aquesta darrera<sup>7</sup> té, alhora, les seves vessants formal i informal. Cadascuna d'aquestes vessants té, de la mateixa manera, les seves línies de transmissió. Així, la comunicació interna formal es pot transmetre de manera descendent, de manera ascendent i de manera horitzontal, i, en canvi, la comunicació interna informal es pot transmetre per mitjà de converses als passadissos, comentaris entre treballadors, rumors, malentesos, etc.

És en la gestió d'aquesta comunicació interna on rau la diferència entre uns treballadors compromesos amb l'organització, motivats i altament productius o uns treballadors poc motivats i gens compromesos amb l'empresa, i que per tant no s'implicaran més del just i necessari en la producció o bon funcionament

---

<sup>4</sup> VILLAFANA, Justo. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. IX p

<sup>5</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 6 p.

<sup>6</sup> Ídem

<sup>7</sup> MORALES, Francisca. RedDirCom. *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Artículo en línea] Disponible a: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> 4p.

d'aquesta. Per tant, cal tenir en compte, com diu Marta Mimoso<sup>8</sup> els treballadors són els portaveus més creïbles de les organitzacions. Segons l'autora és necessari donar formació als treballadors perquè els missatges que transmeten siguin clars i entenedors. Aquests portaveus tenen la funció clara dins l'empresa però qualsevol treballador, de qualsevol departament de l'empresa és alhora un portaveu de l'empresa cap a l'exterior. I així ho creu també Ángel Luis Cervera quan afirma<sup>9</sup> "... Después de la jornada laboral, los trabajadores o empleados hablan y contactan con otras personas, y parte de sus conversaciones puede versar sobre su trabajo...".

Abans de definir la comunicació interna com a tal cal fer, prèviament, una breu ullada a la comunicació en les organitzacions i les empreses, que alguns autors anomenen comunicació organitzacional<sup>10</sup>, comunicació empresarial, comunicació a les organitzacions, a les empreses, etc. Així doncs, veurem quins tipus de comunicació hi ha a les empreses, des d'on i com es gestionen aquests, com està evolucionant el concepte i la manera de gestionar-lo, etc.

Tot i que la comunicació de les organitzacions té més rellevància per la que es produeix de dins de l'organització cap a fora de l'organització, no s'ha d'oblidar mai que aquesta no és la única funció de la comunicació de les empreses. Així doncs en aquest apartat es farà un repàs a què és la comunicació per les organitzacions, els diferents tipus que hi ha a nivell general i quin és el paper de la comunicació interna a les organitzacions.

La comunicació de les organitzacions com a tal, les bases del que és avui en dia, neix a la dècada dels setanta<sup>11</sup>, amb les primeres publicacions que tracten aquest tema, i els primers treballs sobre aquesta. I és des de llavors cap a aquí quan es consolida tant com a camp d'estudi com a àrea dins l'empresa, satisfent unes necessitats intrínseques a les organitzacions, esdevenint l'eina pertinent que és avui en dia.

### 2.1.1. Comunicació de les organitzacions

Com diu la Dra. M<sup>a</sup> Gabriela Madroño<sup>12</sup> *la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e Instituciones*. El perquè d'aquesta importància, però, l'hem de buscar a les bases del raonament: la comunicació és la base de totes les relacions, sense comunicació no hi ha relacions. Per

---

<sup>8</sup> Estudio de Comunicación. MIMOSO, Marta. *Los empleados, los portavoces más creíbles* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/los-empleados-los-portavoces-mas-creibles/> /<http://www.mercados21.es/blog/2013/07/11/los-empleados-los-portavoces-mas-creibles/>

<sup>9</sup> CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial, 2006. 310 p.

<sup>10</sup> Com és el cas d'Horacio Andrade, tot i que a Europa s'utilitza el terme comunicació de les organitzacions

<sup>11</sup> ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 10-16 p.

<sup>12</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 9 p.

aquest mateix motiu trobem molt adient la metàfora de la comunicació empresarial que fa el Dr. Horacio Andrade<sup>13</sup>, i que es mostra a continuació<sup>14</sup>:

*“La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema”.*

Aquesta metàfora tant senzilla posa de rellevància el que potser d'altra manera costaria més d'entendre: la comunicació és imprescindible per a l'existència de les empreses i organitzacions. Ara bé, que una organització comuniqui no és condició suficient com perquè aquesta tingui més o menys èxit o sigui més o menys eficient; en aquest cas és on entren en joc les diferents maneres de gestionar la comunicació, i els diferents tipus de comunicació.

Aquest mateix autor<sup>15</sup> explica que la comunicació de les organitzacions es pot entendre des de 3 vessants diferents;

- La primera, com a procés social<sup>16</sup>; en aquest cas entendríem comunicació empresarial tots aquells missatges transmesos entre els treballadors d'una organització –públics interns –així com també els transmesos entre la organització i els públics externs. D'aquesta manera, la primera definició de comunicació de l'autor té en compte la comunicació de l'organització a nivell general.
- Pel que fa a la segona vessant trobem que es té en compte la comunicació com una disciplina<sup>17</sup>. L'autor diu que la comunicació empresarial és un camp del coneixement humà que estudia el com i el procés de comunicació dins de les organitzacions i també la comunicació entre aquesta i els seus mitjans.
- I la tercera vessant, entenent la comunicació empresarial com un conjunt de tècniques y activitats<sup>18</sup>, essent aquesta els resultats obtinguts de la observació del procés de comunicació i el profit d'aquests resultats per definir tècniques o processos que facilitin la comunicació.

Aquest autor, com es pot intuir en aquestes definicions de les tres vessants de la comunicació organitzacional, la col·loca com a concepte general del que després en deriven la comunicació interna i la comunicació externa, en la que si que s'especifica a quin públic va dirigit cadascuna. El conjunt de les tres vessants descrites per Horacio Andrade proporcionen una definició holística de la comunicació empresarial; com a procés social de comunicació, com a disciplina i com a tècniques. Si ens hi fixem detingudament les tres vessants són complementaries i correspondrien les tres fases d'un procés de presa de consciència de la comunicació. La primera, el procés social és aquella que es du a terme de manera innata, ja que sense comunicació com a procés social no hi ha possibilitat de conjunt social ni d'empresa. La segona, com a

---

<sup>13</sup> Aclariment: Per l'autor Horacio Andrade, el concepte de comunicació organitzacional és diferent al concepte de comunicació organitzacional que s'entén a Europa. Al citar a aquest autor quan parla de comunicació organitzacional entenem aquesta com a comunicació empresarial o comunicació de les organitzacions.

<sup>14</sup> ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 9 p.

<sup>15</sup> Ídem. 15 p.

<sup>16</sup> Ídem. 15-16 p.

<sup>17</sup> Ídem. 16 p.

<sup>18</sup> Ídem. 16 p.

disciplina és la presa de coneixement de que aquesta comunicació innata és molt rellevant i d'aquesta manera és necessari conèixer aquest procés a fons per a poder-ne extreure uns millors resultats i la tercera fase és la definició després de la observació de les tècniques més efectives de comunicació, les recomanacions a seguir, etc.

Una altra visió sobre la definició del concepte de comunicació empresarial és aquesta<sup>19</sup>, en la que es defineix aquesta comunicació com:

*“Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones 3 dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)”.*

En aquesta altra definició també es contempla la comunicació empresarial com a tota la comunicació de l'organització, tant la que es dirigeix a públics interns com a externs. D'altra banda, però, cal destacar que en aquest cas es pren la vessant més col·laborativa de la comunicació, com aquella que vol aconseguir l'objectiu de gaudir del favor dels *stakeholders* envers la organització. Aquesta comunicació és aquella que intentarà resoldre conflictes i buscar solucions que satisfacin a una majoria perquè d'aquesta manera la imatge de l'empresa no quedi malmesa. Aquesta és una característica que en la definició d'Horacio Andrade no es contemplava en cap de les tres vessants, potser perquè és considera implícita en alguna d'aquestes. En canvi en aquesta segona definició es pren com a característica central de la comunicació organitzativa.

Una altra definició d'aquest concepte és la que es dona al llibre *Comunicación Total*<sup>20</sup>, que defineix la comunicació empresarial com a: *“intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Ésta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e Instituciones”.*

Altre cop una definició de la comunicació de l'organització o empresa a nivell holístic, amb tots els públics d'aquesta. A més, en aquesta definició en concret es fa èmfasi al concepte vertebrar, que és similar a la metàfora d'Horacio Andrade de la circulació sanguínia, d'aquesta manera en aquesta obra es compara la comunicació en l'organització com l'eix que vertebrava totes les activitats d'aquesta, i en certa manera és tant cert com que sense comunicació no hi ha organització.

Si bé totes aquestes definicions tenen aspectes en comú cal destacar que cap fa referència a la comunicació organitzativa com a eina fonamental per la transmissió de la cultura i els valors corporatius, tant als públics interns que als que haurien de ser inherents com als públics externs, que n'han de ser bons coneixedors com a públics que interaccionen amb la organització. A més, també s'ha de tenir en compte que aquesta comunicació organitzativa, tant d'anada com de tornada en el procés, és a dir, en ambdós sentits, ha de ser una eina molt important per al reconeixement de la reputació de l'empresa o de la imatge d'aquesta,

---

<sup>19</sup> ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 15 p.

<sup>20</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 6 p.

dit d'una altra manera, ha de ser una eina imprescindible per a la gestió dels intangibles de l'empresa. Aquest aspecte de la comunicació organitzativa i sobretot de la vessant interna d'aquest es tractarà més endavant.

### 2.1.2. Tipus de comunicació de les organitzacions

Com s'ha pogut anar intuït en l'apartat anterior, la comunicació de les organitzacions té dues vessants principals i molt diferents, tot i que coordinades, la comunicació interna i la comunicació externa. La diferència principal entre aquests dos tipus de comunicació és principalment el públic als que es dirigeixen, però no és només aquesta, ja que no compleixen les mateixes funcions, cadascuna té els seus objectius, encara que obeeixin a l'objectiu principal de l'empresa, entre altres. És interessant veure com diferents autors defineixen la comunicació interna i la comunicació externa, i quines són les diferències que ells proposen. Així, la comunicació externa és<sup>21</sup> la que va dirigida a un públic extern, i segons és la que ve determinada per *“las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada...”*, d'aquesta manera, per a aquest autor la relació de l'empresa amb els públics externs és diferent a la de molts altres autors, ja que per molts autors un proveïdor, un client, o l'entorn tenen una relació amb l'empresa. Són el que denominem *stakeholders*, perquè tenen una relació amb la organització i també perquè tenen la capacitat d'influir en aquesta.

Aquesta qüestió si que es té en compte, en canvi, en la definició que fa Horacio Andrade<sup>22</sup> de la comunicació externa, on s'especifica que és *“el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o Servicios”*. En aquesta definició ja apareix el que anomenàvem abans de la projecció d'una imatge favorable, una reputació de l'organització, tot i així, en aquest cas només és cap al públic extern, i a nosaltres el que ens interessa més és la gestió d'aquesta imatge i reputació cap al públic intern mitjançant la comunicació interna a les organitzacions.

En el cas de la comunicació interna, en l'obra *Comunicació Interna*<sup>23</sup> la definició que se'n fa només determina com a característica rellevant que és aquella que es dirigeix a un públic intern de l'organització i que aquest és aquell que hi té una relació directa. En canvi és molt més complerta la definició que en fa Horacio Andrade<sup>24</sup> pel que la comunicació interna és *“el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”*. És interessant com en aquesta definició de comunicació interna van apareixen conceptes que la entrellacen amb la reputació i la gestió d'intangibles de l'empresa, com poden ser la cultura o la motivació dels treballadors. És convenient

---

<sup>21</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 5 p.

<sup>22</sup> ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 17 p.

<sup>23</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 5 p.

<sup>24</sup> ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 17 p.



destacar com n'és de rellevant l'especificació que es fa de creació i manteniment de les relacions, aquesta determinació ens porta a concloure que la comunicació interna no és feina d'un dia o que es pugui anar gestionant a batzegades, cal constància, un objectiu clar i una gestió eficaç.

D'aquesta manera, a nivell general i havent vist les definicions de diferents autors podem determinar que la comunicació de les organitzacions és qualsevol acte de comunicació, ja sigui voluntària o involuntària, escrita, verbal, no verbal, de silenci, etc. que té una organització o empresa amb els seus públics, ja siguin interns o externs; l'entorn més immediat d'aquesta. Així, com es diferencia en aquesta definició, la comunicació de les organitzacions té dues vessants bàsiques, la diferència central entre les dues és el públic al que es dirigeixen, però no és la única, ja que no obeeixen a la consecució dels mateixos objectius secundaris, tot i que si que aquests són derivats de l'objectiu principal de l'organització, i un llarg etcètera.

### 2.1.3. Comunicació interna de les organitzacions

Com s'apunta al final de l'apartat anterior, la comunicació interna no és una tasca finita o acabable dins de l'organització, al contrari, la comunicació interna és molt més que una eina, un procés o una gestió que té principi o fi. De manera general, les funcions que pot tenir la comunicació externa apart de les més bàsiques, com comunicar les tasques a realitzar, etc. tenen a veure amb la cohesió d'equip, la cultura corporativa, la imatge interna i externa de l'empresa i de retruc amb la reputació de l'empresa.

Tot i que a simple vista sembli que aquestes altre funcions hagin d'estar molt poc valorades, el cert és que cada dia són més rellevants per a la bona gestió de les empreses, ja que un equip ben informat i ben escoltat, que treballa en el si d'una empresa que s'esforça en mantenir una bona comunicació i una bona relació amb els seus treballadors sempre se sentirà més identificat amb l'empresa i més motivat a realitzar les seves tasques que un treballador en una empresa amb una comunicació precària. I tant és així que en l'obra *Comunicación interna*<sup>25</sup> es determina que *“las organizaciones no pueden existir sin comunicación [...] todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él”*.

Així, ens fixem amb les opinions dels experts, com Maria Antonieta Rebeil<sup>26</sup> quan diu que *“casi se podría decir que definir una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación. Des de esta perspectiva, la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. General la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos. La organicidad es una variable dependiente de la calidad de la comunicación”*. Aquest paràgraf de l'autora constata el que s'ha explicat al

---

<sup>25</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 7 p.

<sup>26</sup> REBEIL Corella, María Antonieta i altres. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Mèxic: Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, A.C., 1998. 14 p.

principi de l'apartat, que la comunicació és un factor de poder, perquè cohesiona i augmenta la percepció d'identitat dels seus treballadors.

Aquestes identitat, cultura i comunicació, depenen mútuament de si – la comunicació és el mitjà pel que transmetre la cultura i la identitat i, alhora, la cultura determina com s'utilitzarà aquesta comunicació dins l'organització –. D'aquests conceptes cal fer-ne un aprofundiment, ja que és molt interessant aquesta relació que s'exposa. En aquest cas trobem molt encertada l'explicació que dóna de com ha evolucionat la comunicació empresarial l'autor Justo Villafañe<sup>27</sup> quan diu que aquesta evolució es pot sintetitzar en tres punts, a nivell general;

- L'hegemonia de la comunicació de màrqueting (finals dels 80 i principis dels 90)
- L'emergència de la imatge corporativa (segona meitat dels 90)
- La gestió dels recursos intangibles de l'empresa (té l'auge als 2000)

Absolutament tot dins una organització comunica. Des del propi departament de comunicació i de com es proporciona la informació fins a les persones que treballen a l'empresa. Com diu Lee Iococca<sup>28</sup>, les empreses són les persones que les formen.

És en l'actualitat quan les empreses s'esforcen a mostrar que són empreses bones, sostenibles, ètiques, que es preocupen per l'entorn, tant a nivell social com econòmic. Malgrat aquests esforços sovint es destapen casos d'explotació infantil de grans marques, que generen crítiques cap a la organització. En un intent de netejar la seva imatge veiem com moltes d'aquestes grans empreses expliquen que en cap dels casos estaven al corrent d'aquestes pràctiques, i que era el seu proveïdor el que les duia a terme, i que, com a mesura immediata deixen de tractar amb aquest proveïdor. Sembla que aquest tipus d'escàndols posen en evidència com n'és d'important, tant per al públic intern, que és el que ho viu i ho suporta, com per al públic extern, que és el que ho aprova o desaprova, la qualitat laboral de les empreses. Són aquests fets els que comuniquen la veritat de les empreses, molt més enllà de la imatge que l'empresa vulgui transmetre, per aquest mateix motiu té tanta importància la reputació social corporativa a nivell extern, però aquesta no és res sense una bona reputació interna i sense qualitat laboral. D'aquesta manera, igual que passa amb la comunicació de l'organització, amb la reputació trobem que hi ha dos públics clau en aquesta, com explica Justo Villafañe<sup>29</sup> *“Dentro de los estudios reputacionales de stakeholders, los relacionados con clientes y empleados son los que concitan un mayor interés en la actualidad por entenderse que son estos dos grupos los que más influyen en la reputación de una empresa”*.

A continuació es recullen les funcions i els objectius de la comunicació interna segons diferents autors, els que s'han anat tractant al llarg d'aquest document, i altres, de manera que quedin recollits en un mateix apartat que en faciliti la connexió i la comprensió<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> VILLAFANE, Justo. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. 16 p.

<sup>28</sup> Lee Iococca, executiu de Chrysler

<sup>29</sup> VILLAFANE, Justo. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. 22 p.

<sup>30</sup> Les referències bibliogràfiques dels punts que es tracten en aquest apartat són les que es citen a continuació: Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Màlaga: Editorial Vértice, 2008. 8-10 p.  
CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial, 2006. 309-311 p.

Objectius i funcions de la comunicació interna de les organitzacions:

- Objectiu principal i inherent a la comunicació interna: establir un conjunt de processos que permeten la transmissió de la informació, i aquesta informació té l'objectiu d'aconseguir els objectius de l'empresa i de les persones.
- Creació i manteniment de relacions interpersonals dins l'organització, que faciliten les relacions entre l'empresa i els treballadors, a més de fomentar el treball en equip.
- Elaboració de la informació que es distribuirà en aquest procés de comunicació interna: objectius de l'organització, cultura, etc.
- Ús d'aquestes informacions per a la motivació dels treballadors, implicació del personal, canvi d'actituds d'aquests, millora de la productivitat, credibilitat i confiança, que a més ajuden a desenvolupar el sentiment de pertinença i creen un bon ambient per treballar.
- Reconeixement dels mèrits per la resta de companys, ja siguin iguals, superiors o col·laboradors.
- Reforçar els valors i les conductes de lideratge.
- Mantenir la coherència empresarial.

La comunicació interna, a més de les tasques inherents a la seva existència, és doncs l'eina de gestió dels intangibles, ja que permet comunicar al públic més important que té qualsevol organització, el públic intern; a més s'ha de tenir en compte que a més de comunicar-s'hi en sentit unidireccional aquesta comunicació interna ha de permetre escoltar als treballadors, ja que són es veritables coneixedors dels processos interns de l'empresa. També ha de servir per aconseguir el sentit de pertinença dels treballadors a l'empresa, com s'ha anomenat abans. La gestió d'aquest sentit de pertinença és clau per a retenir els talents o caràcters més afins a la cultura i visió de l'organització. La comunicació interna, a més, és el canal principal de transmissió de la cultura.

Un exemple de com aconseguir que el treballador es senti que forma part de l'empresa i que se li té consideració, pot ser per exemple el cas d'una comunicació de crisi. El que qualsevol empresari o directiu podria pensar en un primer moment és que primer cal gestionar és la relació amb els mitjans, ja que en casos de crisi el temps juga en contra de l'empresa. Però no s'ha d'oblidar mai d'informar primer al públic intern, ja que aquest sentirà decepció envers l'empresa si s'assabenta del que passa a través dels mitjans de comunicació externs a l'organització. És en aquests casos on cal donar més informació i més ràpid al treballador, ja que com diu Iñaki Bustínduy<sup>31</sup> *“la información es necesaria e imprescindible en cualquier circunstancia, pero más aún en situaciones adversas”*. Alhora de comunicar-se amb el públic intern, a més, cal tenir en compte que no tots els canals de comunicació són igual d'indicats per cada situació, i que els efectes i efectivitat de la comunicació poden variar segons el canal que s'utilitzi per a donar cada informació. D'aquesta manera, en situacions delicades, com pot ben ser la comunicació de crisi, segurament, el canal més indicat per a donar una informació és la comunicació directa entre persones.

A nivell general d'organització i en casos de comunicació que no sigui de crisi, s'utilitzen molts canals, oblidant segurament que el més efectiu, moltes vegades, és la comunicació interpersonal. Aquesta permet la bidireccionalitat, la proximitat, infon el sentiment de sentir-se valorat dins l'empresa i d'aquesta manera augmenta el sentiment de pertinença a aquesta. Un punt negatiu que pot tenir és el fet que en no buscar-

---

<sup>31</sup> BUSTÍNDUY, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC, 2010. 36 p.

se de manera voluntària no queda constància física ni reproduïble del que es pugui haver tractat, que, d'altra banda amb altres tipus de comunicació si que queda. Horacio Andrade considera que la comunicació interpersonal és – i segons opina l'autor seguirà sent – la categoria de comunicació interna més important<sup>32</sup>.

En els tres paràgrafs anteriors s'han fet apunts bàsics a 3 temes molt interessants que estan relacionats amb la comunicació interna i que es desenvoluparan de manera més extensa més endavant.

- La comunicació interna i els intangibles
- La comunicació interna en cas de crisi
- Els canals de comunicació interna

#### 2.1.4. Tipus de comunicació interna

De comunicació interna n'hi ha diferents tipus, ja sigui pel canal que fa servir aquesta, com pel nivell de formalitat com per la direcció i sentit que té. Aquests models de comunicació interna i també els diferents canals o suports de comunicació de les empreses són el que Iñaki Bustínduy<sup>33</sup> anomena el reflex de la seva cultura organitzativa. Iñaki Bustínduy també explica que el paradigma comunicatiu, estructural i organitzatiu en les empreses que s'ha estat utilitzant fins avui en dia és el llenguatge en estructura lineal i bàsica. Aquesta comunicació que explica es caracteritza per ser de fluxos unidireccionals, descendents i orientada, en un tant per cent molt elevat, només a proporcionar la informació justa i necessària perquè els públics interns poguessin desenvolupar les seves tasques, sense donar cap mena d'informació complementària. Per a l'autor, les empreses que encara utilitzen aquest paradigma de comunicació són empreses que *"tienen la comunicación amputada, pues tan solo es información"*. A més, l'autor encara proposa una organització que té una situació comunicativa pitjor a la que s'explica, són aquelles que practiquen el mutisme de manera voluntària; és a dir, aquelles que no informen de manera proactiva i només informen quan les circumstàncies els obliguen a fer-ho de manera inevitable. En aquest punt, l'autor explica allò que s'ha comentat al principi de tot d'aquest marc teòric; *"A pesar de que su objetivo sea el de no informar, no lo consiguen realmente, pues el silencio resulta cómplice de su cultura organizativa: el miedo y la desconfianza"*. Per acabar, trobem molt interessant una de les altres reflexions que fa l'autor en les mateixes pàgines; segons aquest, és en aquest últim tipus d'organitzacions en les que la sala del cafè és l'espai físic que es pot considerar l'aproximació més gran al departament de comunicació, i és també on neixen els rumors, que tant negatius són per les organitzacions.

Aquest autor ja ens ha fet una primera introducció a un dels diferents models de comunicació interna que es poden donar segons la direcció i el sentit de la comunicació: la comunicació vertical descendent. A part d'aquests, segons la direcció i el sentit podem trobar altres tipus de comunicació, que són: la vertical ascendent, l'horitzontal i la diagonal. Tot i que els noms són força explicatius de quina és la direcció i el sentit, a continuació es fa una breu explicació de cadascuna:

---

<sup>32</sup> ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 11-12 p.

<sup>33</sup> BUSTÍNDUY, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC, 2010. 34-36 p.

- **Comunicació interna horitzontal:** és la que es produeix entre les persones amb un mateix nivell jeràrquic i de responsabilitat a dins d'una empresa. És el que es podria dir la comunicació interdepartamental o intradepartamental.
- **Comunicació interna vertical:** és aquella comunicació interna que es produeix entre els diferents nivells jeràrquics i de responsabilitat de l'empresa, des de l'alta direcció fins a cadascun dels treballadors. Aquesta comunicació pot ser de dos tipus:
  - **Descendent:** és la que es produeix de manera vertical i descendent, en forma de cascada, des dels nivells alts (Direcció) cap a la plantilla de l'empresa. És el que es pot considerar la concepció general de comunicació interna, ja que és la que s'ha aplicat durant molts anys i a la que molts directius s'han aferrat per a comunicar en les seves empreses. Compleix la funció d'informar els treballadors i coordinar les diferents accions que s'han de dur a terme.
  - **Ascendent:** és just el contrari, la que es produeix des de les bases de l'empresa cap a la cúpula directiva. En aquest cas, és una comunicació que pot aportar informació molt rellevant i desconeguda per la cúpula, perquè són els treballadors que viuen el dia a dia de l'empresa i que coneixen la realitat d'aquesta. El principal problema que pot tenir aquest tipus de comunicació és el fet que els treballadors suavitzin les crítiques que puguin tenir sobre la gestió, etc. per por a possibles represàlies.

A més, segons les característiques del llenguatge de la comunicació interna i els canals que es fan servir, aquesta també pot dividir-se entre formal i informal. Amb aquesta també passa el mateix que en el cas anterior, i és que els noms ja donen una idea aproximada de quin tipus de comunicació és. Una de les característiques que més destaquen de la comunicació interna formal és que és lenta<sup>34</sup>, que ha de passar per uns determinats processos burocràtics que són inherents a la formalitat. En canvi, la comunicació interna informal és<sup>35</sup> aquella que tot i que el contingut fa referència a l'empresa no es du a terme a l'interior de l'empresa. En aquest segon cas pot ser que la definició sigui un tant imprecisa, ja que com s'ha vist en el paràgraf anterior pot ser que aquesta comunicació de la sala del cafè sigui precisament la comunicació interna informal. Una característica que també va lligada a aquesta comunicació informal és que moltes vegades pren la forma de rumor. Una manera important de lluitar contra el rumor és amb una cultura i uns valors corporatius ben treballats i sentits per tota la organització. A més, aquests rumors, que solen ser negatius, tendeixen a néixer de la necessitat de més informació dels treballadors de l'empresa, bé sigui perquè no s'ha donat suficient informació sobre determinats temes, bé perquè la que s'ha donat no era adient a la qüestió i s'han deixat dubtes o preguntes sense resposta. D'aquesta manera, és important reconèixer que no tota la informació és susceptible de ser comunicada als públics interns. Això ve a dir que a l'hora de comunicar-nos amb els públics interns hem de tenir en compte quina informació requereixen, i donar-la tota, però no donar-ne d'innecessària o inadequada per aquests públics, hem de tenir clar a qui ens dirigim i quines són les seves necessitats informatives.

---

<sup>34</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 6 p.

<sup>35</sup> Ídem

### 2.1.5. La comunicació interna i els intangibles

L'origen de la comunicació corporativa, i també de la comunicació interna dels intangibles, per defecte, es troba en el moment en que les empreses decideixen utilitzar marques i tipografies especials per identificar els seus productes i més endavant a si mateixes, també<sup>36</sup>.

Amb els canvis socials, les empreses no tenen més remei que adaptar-se, a nivell de producció, i també a nivell comunicacional. Arribats a un punt en el que el mercat es troba sobre saturat de marques, les empreses han de començar a diferenciar-se les unes de les altres per les seves característiques empresarials, ja que els productes tenen poques diferències. I és així, perquè davant de molts productes iguals els consumidors decideixen quin d'ells compren per la simpatia o les característiques que té l'empresa que hi ha darrere de la marca. D'aquesta manera les empreses prenen consciència que han de comunicar qui són a nivell corporatiu; la comunicació corporativa, que és aquella que sempre té contingut en referència a l'empresa, és la manera que tenen de comunicar-se<sup>37</sup>.

A més, per arribar al punt actual de la comunicació corporativa, la comunicació interna i la gestió d'intangibles cal fer un apart a l'any 1962, quan Peters & Waterman<sup>38</sup> aporten, com a resultat d'un anàlisi, una sèrie de valors, més enllà de l'organigrama empresarial, que són els que aporten valor a les empreses. Aquests valors són: cultura corporativa, obsessió pel servei, formalitat/informalitat i simplicitat d'estructures productives i de gestió. Més endavant i naixent d'aquesta mateixa aportació i de les adaptacions de les teories del management japonès, Villafañe<sup>39</sup> afegeix que una empresa és un conjunt de dos sistemes, el tou i el dur. El dur és aquell que contempla les polítiques de distribució, finances, administració i màrqueting, i el tou aquell que té una naturalesa menys tangible: cultura, identitat corporativa, i comunicació corporativa.

Aquests valors que van analitzar Peters & Waterman i que Villafañe defineix com a sistema tou de les empreses és el que s'anomena actualment, intangibles. La presa de consciència d'aquests intangibles per part de les empreses, sorgeix gràcies a dues tendències<sup>40</sup>:

- la tendència d'utilitzar-lo com a factor distintiu de les empreses
- el canvi en l'enfoc estratègic de les empreses, que s'han adonat de que han de "conquerir" la societat perquè aquesta les accepti

Això ha portat al punt en que a més de la gestió dels actius tangibles, la direcció de les empreses s'ha hagut de preocupar per la gestió dels intangibles: identitat, imatge, cultura, marca, reputació i RSC.

Aquests actius intangibles, o *invisible assets* en anglès, són definits per a Hiroyuki Itami<sup>41</sup> de la següent manera: "*Invisible assets are the real source of competitive power and the key of factor in corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses and they are both inputs or outputs of business activities*".

---

<sup>36</sup>BENAVIDES, Juan i altres. *Direcció de comunicació empresarial e institucional*. Barcelona, Gestió 2001. 126pg.

<sup>37</sup> Ídem. 164pg.

<sup>38</sup> Ídem. 168-169pg.

<sup>39</sup> BENAVIDES, Juan i altres. *Direcció de comunicació empresarial e institucional*. Barcelona, Gestió 2001. 172pg.

<sup>40</sup> Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. *Manual de la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, 2013. 44-45pg.

<sup>41</sup> BENAVIDES, Juan i altres. *Direcció de comunicació empresarial e institucional*. Barcelona, Gestió 2001. 185pg.

De què són capaços aquests actius intangibles depèn de com es gestionin, però en general la tendència considera que els intangibles són factors clau pel seu impacte sobre l'estat d'ànim i productivitat dels treballadors, i fins i tot per motivar-los<sup>42</sup>. El més important, en aquests casos és comunicar els *invisible assets* cap al públic intern. Aquesta comunicació dels intangibles, sigui a nivell intern o extern, és encara una tendència emergent<sup>43</sup> i per tant, encara es troba en molts casos sense normalitzar. El que s'ha de buscar per tant, és la normalització d'aquesta comunicació que es troben en auge. Com en la comunicació interna de la cultura o de qualsevol informació rellevant també s'ha de contemplar que la comunicació dels intangibles ha de ser transparent i sincera, sobretot perquè els intangibles suposaran la diferenciació sostenible en el futur i per les empreses<sup>44</sup>.

Una visió molt interessant de veure què són els intangibles a l'empresa és la metàfora de Edvinsson<sup>45</sup>, que defineix a l'empresa com si fos un arbre: *“Una corporación es cómo un árbol. Hay una parte que está oculta, las raíces. Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas, si solo te preocupas de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá a largo plazo”*. Així, la cura i comunicació d'aquests actius intangibles es fa, una vegada més, imprescindible per l'èxit i el bon funcionament de les empreses.

Com s'ha tractat un parell de paràgrafs més amunt, els tres intangibles més rellevants són:

— **La identitat corporativa**

Segons Joan Costa<sup>46</sup>, una empresa té diferents tipus d'identitat, els que aquest autor defineix són els que es mostren a continuació:

- **Identitat verbal:** el nom de l'empresa, les marques que té.
- **Identitat visual:** qualsevol element que té a veure amb el grafisme de la mateixa, des del logotip de l'empresa al de les marques, passant per tipografies i per colors corporatius i de marca.
- **Identitat ambiental:** és la que fa referència a la ubicació i als equips de treball de l'empresa.
- **Identitat conductual:** la manera en que l'empresa es comporta; en aquest cas hi té molt a veure el següent intangible, la cultura corporativa, que és una part fonamental del que és l'empresa. Com diu, Joan Ventura<sup>47</sup>: *“La cultura corporativa, es uno de los principales elementos impulsores y configuradores de la propia identidad, mientras que el segundo, la identidad visual, corresponde, a una parte específica (tradicional e históricamente muy importante) de la misma identidad”*.

— **La cultura corporativa**

La cultura de l'empresa o organització són aquells valors, missió, visió, objectius i tarannà que comparteixen els membres de la mateixa i que *“proporcionan un sentido de dirección común para*

---

<sup>42</sup> Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. *Manual de la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, 2013. 88pg.

<sup>43</sup> Ídem. 52pg.

<sup>44</sup> Ídem. 52pg.

<sup>45</sup> Ídem. 43pg.

<sup>46</sup> BENAVIDES, Juan i altres. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2001. 177pg.

<sup>47</sup> Ídem. 206pg.

*todos y establecen directrices para su comportamiento diario*<sup>48</sup>. En certa manera, és comparable a la cultura social que té i pot tenir cada societat. Aquesta cultura es construeix sobre uns principis i uns valors sòlids, que s'han de treballar molt bé a nivell intern i transmetre a tots els públics interns de l'empresa per aconseguir aquesta unitat i sentit de pertinença necessari per exposar-se a la societat actual, molt més exigent a aquest nivell que fa un centenar d'anys enrere. Aquesta cultura corporativa, segons Francisco Fernández Beltrán<sup>49</sup>, ha estat descoberta en els últims anys – sobretot des de la dècada dels 90 – com la gran força que orienta l'acció de les organitzacions, i essent així, la cultura corporativa ha esdevingut un element clau en les tècniques de gestió estratègica de les organitzacions, que, *“no pueden llegar a cumplir sus objetivos sin una adecuada comunicación interna”*.

Com diu Francisco Fernández Beltrán<sup>50</sup>, la relació entre la comunicació interna i la cultura és simbiòtica. La cultura és un factor determinant de tot el model de funcionament de l'empresa i per tant també determina la comunicació pròpia de l'empresa. Alhora, la cultura empresarial, com a cultura de grup es forma i es transmet a través de la comunicació dels membres que formen l'empresa i per tant. La cultura depèn de l'empresa.

#### — La comunicació corporativa

Per a Joan Costa<sup>51</sup>, la comunicació corporativa és a la revolució dels serveis el que la publicitat va ser a la revolució industrial. Aquesta afirmació tant rotunda marca que la comunicació corporativa té una importància molt important, actualment, ja que és el vehicle que permet a l'organització mostrar-se, no tot allò que és sinó també allò que fa ben fet. Així, Sanz de la Tajada<sup>52</sup>, proposa analitzar-la des de 3 vessants diferents:

- **La dimensió de la identitat:** el que l'empresa és. També la seva cultura i la seva raó de ser, la seva missió.
- **La dimensió de la comunicació:** el que l'empresa diu que és, és la identitat que una organització projecta cap als seus públics.
- **La dimensió de la imatge:** el que els públics creuen que l'empresa és, és la imatge percebuda.

La suma d'aquestes tres formen la totalitat del panorama comunicatiu de l'empresa. A més, com ja es comenta en altres apartats, les empreses ha de tenir molt en compte que qualsevol de les seves decisions també comunica, encara que ells no la comuniquin de manera explícita, i per tant, aquestes decisions poden afectar a la seva relació amb els públics. Així, l'objectiu de la comunicació corporativa és el de aconseguir una imatge desitjada<sup>53</sup>, que normalment ha de ser coherent amb la projectada. La comunicació de les empreses es dona a tres nivells, que són<sup>54</sup>, segons Jordi Ventura i Boleda:

---

<sup>48</sup> BENAVIDES, Juan i altres. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestió 2001. 179pg.

<sup>49</sup> FERNÁNDEZ Beltrán, Francisco. *Comunicación interna 2.0*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 2011. 31 pg.

<sup>50</sup> Ídem. 50 pg.

<sup>51</sup> BENAVIDES, Juan i altres. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestió 2001. 170pg.

<sup>52</sup> Ídem. 190pg.

<sup>53</sup> Ídem. 190pg.

<sup>54</sup> Ídem. 192pg.



- Comunicació comercial (què faig)
- Comunicació corporativa (què sóc i com ho faig)
- Comunicació institucional (les meves relacions i compromís amb l'entorn)

Però la comunicació interna, que és el nostre objecte d'estudi és transversal a totes, ja que hem de comunicar tot el que som i fem als nostres treballadors, perquè la comunicació interna és<sup>55</sup>:

- Vehicle de cultura corporativa
- Eina de direcció i administració
- Instrument de comunicació externa

I és la comunicació interna l'encarregada de comunicar tots aquests intangibles en tots els seus aspectes als nostres públics interns, i d'aquesta manera crear un procés circular: l'empresa té una cultura sòlida perquè ha estat transmesa a tots els seus públics i ha estat transmesa a través de la comunicació interna, eina indispensable perquè l'organització sigui.

### 2.1.6. La comunicació interna en cas de crisi

Una crisi en una empresa pot venir determinada per molts factors, i sovint, cap d'ells és controlable per la mateixa empresa. I és que les crisi, són imprevisibles, però no tenen perquè ser inesperades. Per a Miguel Túñez<sup>56</sup>, la classificació de crisis previsibles i imprevisibles és la següent:

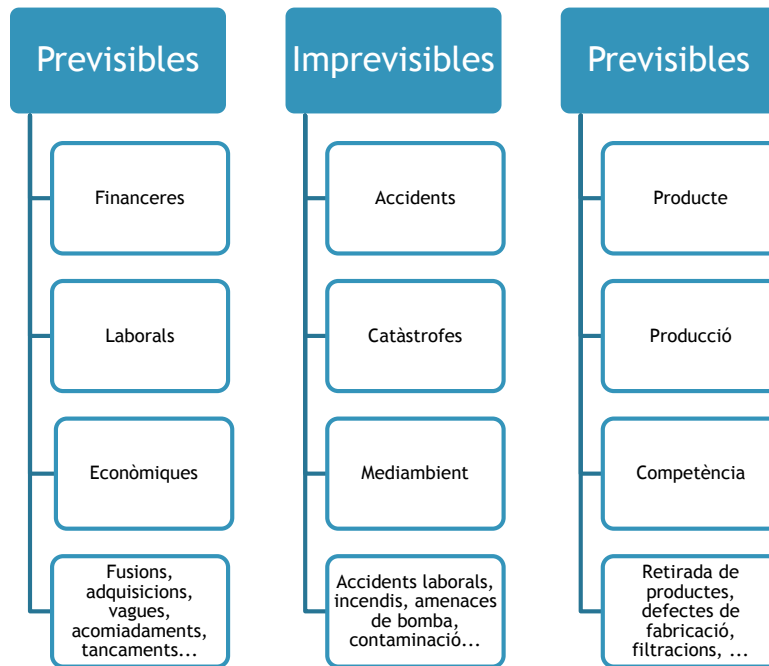


Fig. 1. Tipus de crisis segons Miguel Túñez

<sup>55</sup> FERNÁNDEZ Beltrán, Francisco. Comunicación interna 2.0. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 2011. 30 pg.

<sup>56</sup> TÚÑEZ López, Miguel. Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de información interna y externa ante situaciones de crisis. La Coruña, Netbiblo. Serie Comunicación Empresarial; 2007. 149 p.

Si bé les crisi són tant antigues com ho són les empreses, el grau d'exposició de les empreses als seus públics ha anat augmentant amb els anys, i sobretot a l'actualitat té una rellevància molt gran. De la mateixa manera que ha crescut el grau d'exposició de les empreses en si als mitjans i als públics, ha augmentat l'exposició de les crisi de les empreses a l'opinió pública. Una crisi avui en dia, si està mal gestionada a nivell de comunicació pot prendre unes dimensions exponencials comparades amb les que podia prendre fa uns anys; indiferentment de quines hagin estat les conseqüències de la crisi, però sobretot si implica fets en contra de la salut i seguretat públiques o si hi ha hagut ferits o decessos.

És doncs, de primera necessitat per les empreses estar preparats per a tot, perquè en casos de crisi, tant el temps de resposta com la qualitat de resposta de l'empresa és determinant perquè aquesta sobrevisqui a la crisi o no. No hi ha empreses ni organitzacions immunes a cap crisi, i és que com ja hem comentat de manera breu, són centenars o milers els motius que poden provocar una crisi, i poden anar des de fenòmens atmosfèrics a errors humans en la producció o procés de revisió de la qualitat dels productes. És per això, que les empreses han d'estar preparades per a qualsevol crisi, perquè com diu Ana Maria Enrique<sup>57</sup> cal prevenir i deixar menys a la improvisació. En un acte de previsió cal determinar quin és el pla a seguir en un cas de crisi, tant a nivell de mesures de seguretat, com de comunicació, per "*reducir los posibles daños y proporcionar soluciones para dar salida a la crisis cuanto antes*"<sup>58</sup>. El més interessant és sempre fer tot el possible per evitar situacions de les organitzacions que puguin desembocar en crisi.

Les crisis, tal i com descriu Ana Maria Enrique<sup>59</sup> tenen tres fases,

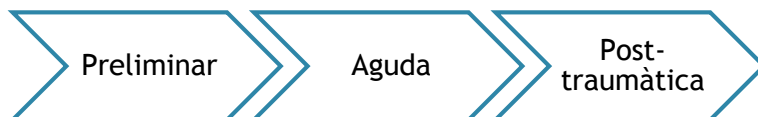


Fig. 2. Fases d'una crisi

En la fase preliminar es tracta d'intentar evitar o preveure la crisi amb la màxima precisió possible, també comunicar de manera proactiva per evitar que els rumors que poden arribar a generar una crisi quedin refutats.

La fase aguda és el clímax de la situació de crisi, on l'actuació i la comunicació de l'empresa són de vital importància per la supervivència de la mateixa a la crisi.

La fase post-traumàtica consisteix en fer un recull i un anàlisi de totes les informacions obtingudes durant la situació i d'aquesta manera poder determinar quines actuacions s'han dut a terme de manera correcte i

---

<sup>57</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 75 pg.

<sup>58</sup> Ídem. 75 pg.

<sup>59</sup> Ídem. 76 pg.

han tingut uns resultats positius, i quines no han estat positives, per, de cara a possibles crisis posteriors, estar més ben preparats.

Ara bé, aquestes 3 fases de crisis que proposa Ana María Enrique, són 4 en el cas de Miguel Túñez, com es mostra a continuació:



Fig. 3. Fases d'una crisi

En la primera fase, s'han de buscar tots els punts que poden ser conflictius per a l'empresa i que poden provocar, alguna vegada, alguna crisi. Es diferencia de la segona en el fet que en la segona fase s'ha d'establir una política proactiva d'actuació en tots els possibles casos detectats a la fase u. La tercera fase és on s'ha d'aplicar el pla de crisi si en té, i si no el té només es pot limitar a anar responent als fets de la millor manera possible. La última fase, normalment s'oblida, però és necessària per a poder recuperar la normalitat a l'empesa.

El procés de creació d'un pla de comunicació de crisi, de manera breu, és el que es mostra de manera esquemàtica a continuació (Fig.2.)<sup>60</sup>:

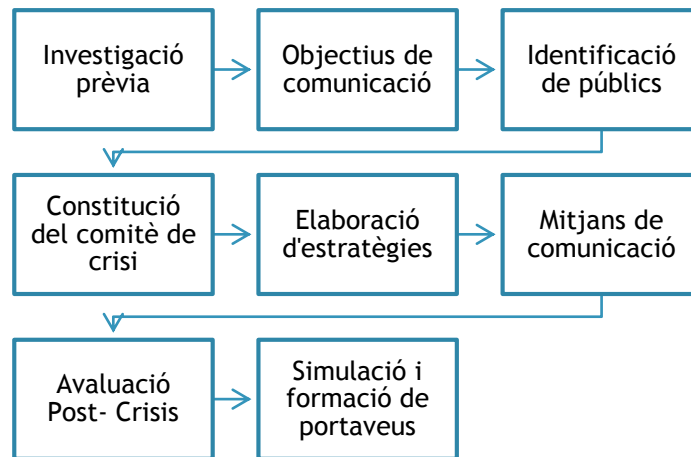


Fig. 4. Esquema de creació d'un pla de comunicació de crisi

La comunicació interna és important en casos de crisi, primer de tot i prèviament a casos de crisi, per tenir sempre informats als treballadors, i per transmetre la cultura i els valors de l'empresa, motivar, etc. i aconseguir un sentit d'orgull i pertinença dels treballadors a l'empresa, perquè:

<sup>60</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificació de la comunicació empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 77 pg.

- Pot ajudar a prevenir crisis evitant la propagació de rumors
- Pot ser fonamental en casos de crisi, ja que els treballadors no donaran peu a especulacions ni rumors, si se senten identificats i orgullosos de la seva organització.

En cas de crisi, a més, cal informar-los a ells de manera directa, i evitant, en la mesura del possible que s'assabentin dels fets i de les novetats per mitjans o per persones externes a l'organització, ja que aquest fet podria ferir el seu orgull de pertinença a l'empresa. A més, és molt important, la comunicació interna en el procés de formació de portaveus, que han d'estar molt preparats per donar notícies als mitjans de manera adient a la cultura de l'organització.

Per a Miguel Túñez, és primordial informar primer als treballadors, a través de la comunicació interna, encara que per l'empresa pugui tenir el fre de les filtracions. Ara bé, segons aquest mateix autor<sup>61</sup> *“La comunicació interna debe ser extremadamente cuidada durante una situación crítica a través de todas las herramientas posibles, que no siempre coincidirán con las que la compañía utilice de forma habitual. Es importante tenerlo en cuenta, porque sería un error gravísimo utilizar los mismos canales cuando realmente tienes algo estratégico que transmitir...En ese sentido, probablemente el mejor vehículo sea la comunicación verbal en cascada, dando protagonismo a las personas y no a los papeles”*, per aquest mateix motiu disposar de canals de comunicació interna fluids és important a l'hora de gestionar una crisi a nivell intern. A més disposar d'aquesta fluïdesa en els canals de comunicació interna també ens permetrà detectar possibles amenaces o alarmes de crisi que d'una altra manera trigàriem més a detectar. En canvi, una mala comunicació interna en cas de crisi ens podria ocasionar un altre front obert amb els públics interns, que poden ocasionar filtracions als mitjans de comunicació, rumors, i augmentar la crisi.

### 2.1.7. Els canals de comunicació interna

A grans trets, la comunicació interna d'una empresa es pot produir per els canals que es mostren a la Fig. 3. D'altra banda, cadascun d'aquests espais té un seguit d'eines que en són facilitadores i un seguit de tècniques i de formats de comunicació diferent. Dins el grup de materials multimèdia hi entren els audiovisuals, i material gràfic institucional que no té un contingut textual explícit. Pel que fa a la comunicació escrita off-line, recull des de la *house organ* fins a, per exemple el taulell d'anuncis com a suport on es pot penjar informació referent a l'empresa o organització. La on-line és tota aquella que pren forma de comunicació escrita però es distribueix a través d'internet, com per exemple les newsletter, que pot haver estat el substitut econòmic de la *house organ*, en alguns casos.

---

<sup>61</sup> TÚÑEZ López, Miguel. Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de información interna y externa ante situaciones de crisis. La Coruña, Netbiblo. Serie Comunicación Empresarial; 2007. 168 p.

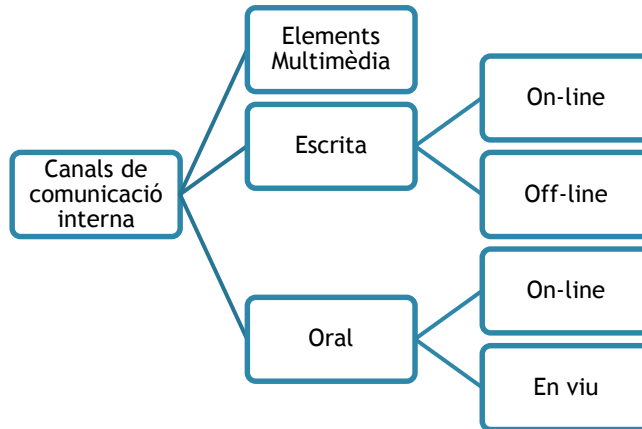


Fig. 5. Esquema orientatiu dels canals. Elaboració pròpia

Pel que fa a la comunicació oral en viu, recull tant una conferència del director de sector per als seus subordinats com una reunió, assemblea, etc. És en aquest grup on també es recull la comunicació individu-individu, que en determinats casos és la que més efecte produeix, per ser la més pròxima i la que més arriba. En canvi, la comunicació oral on-line pot ser per exemple les videoconferències, etc. que tenen unes característiques similars a les de la comunicació oral en viu però que estan mediades per un component tecnològic.

A continuació es fa un recull de les que s'han considerat les eines de comunicació interna més rellevants, ja siguin com a instruments d'ús periòdic o per a casos especials o determinats<sup>62</sup>. Tots aquests canals són els que possibiliten que la comunicació de l'organització no esdevingui un monòleg<sup>63</sup>.

---

#### **Taulell d'anuncis i expositor exterior**

Es un suport físic que serveix per transmetre informacions essencials a curt termini. Exigeix un nivell alt de compromís pel que fa a la renovació i manteniment dels continguts que hi ha exposats. Tot i que a priori és un suport no digital també es pot donar el cas que sigui una pantalla que aconsegueix les funcions de taulell.

#### **Bústia de suggeriment**

Va néixer a Japó fa més de 300 anys i va arribar a Occident en plena Revolució Industrial. En el seu ús per a la comunicació interna és una tècnica que recull les opinions i suggeriments dels públics interns, de manera anònima o no, per a ser analitzades. Pot ser una tècnica molt important per a recollir informacions importants que des de la direcció no poden ser detectades. En aquest cas també es pot donar una bústia de suggeriments virtual.

#### **Web Corporativa**

És un lloc web a Internet que presenta informacions sobre l'organització o l'empresa a un públic molt extens, però pot ser una eina per transmetre la cultura, els valors, la missió i la visió de l'empresa a un públic intern, també.

#### **Intranet**

---

<sup>62</sup> Les referències bibliogràfiques consultades per a dur a terme la taula d'eines i tècniques són: PALENCIA-LEFLER i FERNÁNDEZ BELTRÁN.

<sup>63</sup> BENAVIDES, Juan i altres. Direcció de comunicació empresarial e institucional. Barcelona, Gestió 2001. 194pg.

Segons Palencia-Lefler<sup>64</sup>, una Intranet es defineix com a “*red local de terminales interconectados entre ellos, sin salida al exterior, y controlados por un servidor común*”, a més, és una tècnica que, al obligar a fer un *logg-in* a l'usuari, permet controlar als públics als que es dirigeix l'empresa, protegint els continguts de totes aquelles persones que no són públics interns de l'empresa. També és una eina que ajuda a eliminar les barreres geogràfiques entre els usuaris de la xarxa, ja que, a diferència de les informacions que es troben al taulell d'anuncis, al ser online es pot consultar des de qualsevol punt del món amb connexió.

#### **Espais interactius a la intranet o Blogs**

Aquesta és una tècnica que consisteix en un lloc web editable per qualsevol membre d'un col·lectiu. Aquesta eina pren valor perquè permet que qualsevol persona del col·lectiu sigui receptor i pugui ser emissor alhora dels missatges, pot seguir una filosofia *wiki* segons la que es poden crear continguts sempre que siguin verídics i contrastats. La informació que s'hi dona pot ser de caire de cultura corporativa, i és una eina de reforç d'aquesta.

#### **Butlletí informatiu o House organ**

Publicació periòdica (mensual o bimensual, per exemple) que recull notícies que tenen relació amb el desenvolupament de l'empresa present i futur, crear sentiment de pertinença i generar un bon ambient, per, d'aquesta manera, tornar a accedir al públic intern. S'ha d'intentar fomentar la participació dels públics. Pot ser distribuït de manera online.

#### **Newsletter**

És un petit recull de les notícies més destacades de l'empresa. Normalment pren forma de manera online. En aquest cas la periodicitat és diària, normalment, o setmanal en cas de no haver-hi massa volum de continguts a publicar. És un format breu de publicació, que es pot llegir de manera ràpida, amb un total de 12 notícies com a màxim.

#### **Diari i revista institucional**

És el format més clàssic. És una tècnica que compleix tres funcions; informar, formar i entretenir. A més de informacions destacades sobre l'organització pot comptar amb continguts com per exemple entrevistes o reportatges. Té una periodicitat més baixa que la *House organ* ja que es distribueix de manera física, amb un gramatge de qualitat. N'hi pot haver de diferents formats, i es troben en una evolució constant.

#### **Memòria Anual, Balanç Social**

Memòria Anual: Es tracta d'una publicació amb informacions i dades sobre l'activitat anual de l'empresa. És una publicació de prestigi, que reflexa el que és i el que vol ser l'empresa. Missatges raonats i justificats, que es produeix en funció de l'exercici fiscal de l'empresa.

Balanç Social: És una publicació que agrupa els continguts sobre les activitats de responsabilitat social de l'empresa, i les metes assolides durant l'any.

#### **Informe Financer per analistes i inversors**

Segueix la línia de la memòria anual, amb la diferència que no cal haver tancat l'any fiscal per a poder-lo publicar, és per tant un material temporal i menys rigorós que la memòria anual.

#### **Manual Corporatiu: per treballadors i directius**

Recopilació de continguts sobre l'organització i estructura de l'empresa. Conté informació de gran interès per als públics interns, i és que és la base de la transmissió de cultura corporativa. És la eina principal per entendre què és la organització en si, a més de ser la transmissora de, per exemple, els

<sup>64</sup> PALENCIA-LEFLER Ors, Manuel. *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Profit Editorial, 2011. 178 p.

objectius empresarials i econòmics de l'empresa. És una eina molt potent per a poder treballar el sentit de pertinença i orgull a la organització per part de tots els treballadors.

#### **Publicació commemorativa**

És una publicació que s'utilitza quan la organització vol donar a conèixer una situació o fer destacable i puntual, però que és important per a la organització, com pot ser un reconeixement a una trajectòria o un esdeveniment cultural, etc.

#### **Material gràfic institucional: fotografies, presentació telemàtica**

Presentacions sobre l'organització en formats multimèdia, amb informació corporativa, fotografies sobre l'empresa i les seves localitzacions, etc.

#### **Material audiovisual institucional: vídeo, àudio, multimèdia**

Materials de comunicació amb continguts que tracten sobre la organització i que prenen un format multimèdia o interactiu. Són materials que es poden utilitzar, per exemple en la formació del personal de l'empresa, promoure les bones relacions a nivell intern, transmetre notícies i informacions, etc.

#### **Maleta pedagògica**

És un recull de material sobre un tema determinat, que té l'objectiu de fer reflexionar i motivar a l'actuació als públics als que va dirigida, a més, proporciona informació sobre la història o situació de l'empresa. Sobretot busca que els públics pensin per si mateixos i formin una opinió i un compromís amb determinades temàtiques, com poden ser per exemple, el desenvolupament sostenible de l'empresa.

#### **Kit de benvinguda**

Tècnica que consisteix en la elaboració d'un material a proporcionar a qualsevol persona que comença a formar part de l'organització en qüestió o que canvia de càrrec a dins de la mateixa, en la que s'expliquen des de la història, la missió i la visió, donar la benvinguda a la organització, donar uns codis de conducta, etc.

#### **Plans de comunicació especials: acollida d'un treballador nou, noticiari intern**

Materials que tenen com a objectiu donar suport al treballador al moment d'entrar a formar part de l'empresa o en moments difícils de la seva vida, així com també donar-li suport, per exemple, després d'una maternitat, perquè se sentin acollits i protegits. Aquests plans consten de dues fases; la primera és en la que l'organització es posa en contacte amb l'afectat i li transmet els seus respectes o felicitacions. La segona fase és aquella en la que la direcció ho comunica a la resta de organització a través de la tècnica més convenient.

#### **Reconeixement i homenatge**

Materials de felicitació i reconeixement a la trajectòria d'un treballador de l'empresa, per la seva dedicació, fidelitat, esforç, compromís, etc.

#### **Manual d'identitat visual o llibre d'estil**

És una publicació que recull la representació gràfica de l'organització, i que s'ha de seguir tant en publicacions internes com publicacions externes. Recull per exemple, dades del tipus: tipografies, colors corporatius, proporcions dels logotips, logosímbols, etc. banc d'imatges, etc.

#### **E-mails**

És una tècnica que permet enviar informació a grups de persones o persones en concret, a través de la xarxa, i que a més del contingut estrictament informatiu de l'e-mail permet l'adjunció d'altres tipus de materials. És ràpid i té un cost molt econòmic, a més de ser una de les pràctiques que permet una millor sostenibilitat a l'empresa, perquè no requereix el consum de paper.

#### **Vídeo**

Permet la transmissió de continguts de manera oral, en diferit i eliminant les barreres geogràfiques. Es pot transmetre a través de xarxes de comunicació interna a qualsevol punt del món. Utilitza un mitjà que s'assembla al més natural de la parla, que és l'oral i en viu i per tant, té tendència a impactar als receptors.

#### **Podcasts**

És el que permet la transmissió de continguts d'àudio, en diferit i eliminant les barreres geogràfiques.

### Reunions

Aquesta tècnica és una de les més bàsiques, i es pot produir amb un nombre molt variable de participants i de condició molt diversa dins de l'empresa. Serveix per donar informació rellevant de manera propera. També serveix, si l'emissor és algun directiu, per humanitzar-lo, davant dels seus treballadors, que usualment no el veuen massa.

## 2.1.8. Gestió de la comunicació interna

Com bé diu el Doctor Pere Soler<sup>65</sup>, la comunicació interna *“es aquella que debe generar confianza entre todas las personas que integran la empresa/institución y favorecen su coordinación para alcanzar los fines globales de la organización”*. Per a aconseguir generar aquesta confiança i la coordinació de les persones que conformen l'organització sembla evident que cal, primer de tot, fer un repàs a la situació actual de l'empresa o organització per a poder proposar de manera lògica i coherent un pla estratègic de comunicació interna que permeti, des del punt de partida o situació actual, arribar a la fita a aconseguir, i així opina també Núria Vilanova<sup>66</sup> *“No tiene demasiado sentido crear un plan de comunicación sin una auditoria previa de opinión y motivación. Ni la definición de valores sin hacer focus group”*. Aquest és el punt de partida principal a l'hora de posar en marxa un nou pla de comunicació interna o bé un replantejament de l'existent. Necessitem saber com està l'estat de la qüestió en el moment de començar per, d'aquesta manera poder detectar els canvis que es puguin anar produint i també poder determinar quina és la fita de canvi que es vol aconseguir a llarg termini.

Quins són els objectius i beneficis<sup>67</sup> de la comunicació interna<sup>68</sup>? Què és el que busca la direcció d'una empresa treballant la comunicació interna?

- **Aportar informació:** i que aquesta expliqui als públics què fa l'organització, la cultura, els valors, a més de la informació implícita de qualsevol comunicació interna a l'empresa, com pot ser la coordinació d'equips, la gestió de feina, etc. per aconseguir un enteniment total entre els membres de la companyia<sup>69</sup>.
- **Implicar els seus treballadors:** per aconseguir que aquests s'integrin i formin part d'un tot sòlid que és l'organització. I també implicar-los en la consecució dels objectius estratègics de l'empresa<sup>70</sup>.
- **Aconseguir integrar les persones a l'empresa:** si un treballador se sent part de l'empresa, té aquest sentit de pertinença de manera positiva, aquest pot ésser el millor ambaixador i el millor comunicador extern que tingui l'empresa.

<sup>65</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 105 p.

<sup>66</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 79 p.

<sup>67</sup> CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial, 2006. 31 p.

<sup>68</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 51 p.

<sup>69</sup> CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial, 2006. 31 p.

<sup>70</sup> Ídem. 31 p



- **Augmentar la motivació i així augmentar la productivitat:** és evident que quan més motivat se sent un treballador més implicat està en fer la seva feina i fer-la bé. Núria Vilanova cita a José Ramón<sup>71</sup> per definir els tres tipus de motivació que mouen als éssers humans. En aquest aspecte, a nivell d'empresa José Ramón defineix:
  - **La motivació intrínseca:** que equivaldria al profit – ja sigui econòmic, personal, d'aprenentatge, etc. – que n'obting.
  - **La motivació extrínseca:** que és aquella que engloba els reconeixements externs a la pròpia persona, però que es dirigeixen a la persona: la valoració de l'entorn de les tasques i els èxits de la meua feina: felicitacions, reconeixements dels superiors.
  - **La motivació transcendent:** que és la que equival a com puc influir de manera positiva jo mateix sobre el meu entorn de treball, com puc ajudar, com puc ser útil, etc.

Amb aquestes motivacions cobertes, un treballador pot ser més productiu, perquè la seva feina i el fet de dur-la a terme el fan sentir realitzat.

- En general, com diu Francisca Morales, aconseguir la **màxima optimització de recursos**.
- Substituir la *rumorologia* per una comunicació clara i transparent<sup>72</sup>.
- Reconèixer que no només els nivells superiors de l'empresa tenen informació decisiva o rellevant per a l'empresa<sup>73</sup>, com ja s'ha comentat, en els nivells inferiors de l'empresa és on es viu el dia a dia d'aquesta i on es detecta quines són les pràctiques que funcionen i quines són les que no són productives per l'empresa.

D'altra banda, què ens pot aportar una mala gestió de la comunicació interna<sup>74</sup>? Què implica i com s'aconsegueix una mala gestió de la comunicació interna?

- No fer auditories internes per a comprovar que la gestió i els procediments de comunicació interna que es duen a terme són eficients o han deixat de ser-ho, fins i tot comprovar si existeix algun mecanisme alternatiu a aquesta gestió de la comunicació interna oficial, de manera extraoficial.
- És el fet de verificar si l'actual gestió funciona o ha quedat obsolet també permet conèixer si entre departaments se solapen tasques, es contra produeix o es desconex els objectius i les tasques dels altres. En cas de que aquest fet es produeixi és contraproduent per a l'empresa ja que a la llarga és més car i es produeix menys.

De tota manera, una mala gestió és negativa per a l'empresa, així, és cent per cent recomanable realitzar tasques de control de la gestió per veure on i com es pot millorar per a una millor informació i implicació dels treballadors, que són el veritable motor de les empreses. Dues empreses amb el mateix capital, el mateix nombre de treballadors i una gestió de la cultura, valors, etc. diferent a través de la comunicació interna poden presentar resultats molt diferents.

---

<sup>71</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicació interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 33 p.

<sup>72</sup> CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial, 2006. 31 p.

<sup>73</sup> Ídem. 31 p.

<sup>74</sup> Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 7-8 p.

Aconseguir una bona gestió de la comunicació interna en una empresa o organització no és una tasca que pugui mostrar canvis o millores en un període curt de temps, al contrari, de la mateixa manera que la imatge de l'empresa cap a l'exterior és una tasca que requereix temps i paciència, i coherència per a aportar confiança.

La gestió de la comunicació interna passa doncs per fer un anàlisi previ, i un cop fer aquest, passa per diversos factors com per exemple: informació (què comunicar?), portaveus (qui comunica?), eixos de la comunicació interna, característiques d'aquesta comunicació, entre altres. Aquests són alguns dels que s'han detectat a l'hora de cercar la informació per a fer un retrat general de la comunicació a les organitzacions i la comunicació interna en concret. Així, a continuació, s'explicaran de manera breu aquests factors que s'han citat i que d'alguna manera són part de la gestió de la comunicació interna a les organitzacions.

## 2.2. Factors determinants d'una bona comunicació interna a nivell general

En aquest apartat s'expliquen i s'exposen les que, després d'haver fet un repàs general a la bibliografia sobre la comunicació interna – com a eina de gestió dels intangibles a les empreses –, es consideren les característiques que determinen una bona comunicació interna. O, en tot cas, que han de donar-se perquè la comunicació interna d'una empresa sigui efectiva per a gestionar la cultura, els valors, i fins i tot el sentit de pertinença en tots i cadascun dels treballadors; que, com s'explica en un dels punts següents, són ambaixadors de la identitat cap a l'exterior.

- La comunicació interna ha de ser **vertadera i sincera**, no pot ser una comunicació basada en amagar informacions. “*En comunicació interna la comunicació es verdadera o no es*”<sup>75</sup> cita Núria Vilanova a un dels seus clients.
- **Transparència**: segons Francisca Morales la comunicació interna és el principal artífex de la transparència a les organitzacions. Per a que ho sigui, la comunicació interna ha d'acomplir la característica anterior, ha de ser vertadera i sincera. I és quan s'aconsegueix aquesta transparència quan “*se desarrolla el deseo de integración y se conforma el espíritu de la compañía; favorece intensamente la motivación necesaria para progresar juntos; promueve en la práctica un funcionamiento en el que todos se movilizan y colaboran en el logro de los objetivos de interés general; es un requisito indispensable para conseguir la implicación de las personas*”<sup>76</sup>.
- **Informació**: és una condició *sine qua non* de la comunicació, i per extensió de la comunicació interna. És important donar-la, com ja s'ha apuntat, en la seva justa mesura. Hem de tenir en compte a quin *stakeholder* comuniquem i quina és la informació que aquest necessita. Si en una empresa de producció en cadena entra un projecte que revolucionarà la producció es important informar a tota la plantilla sobre el projecte i sobre els canvis que aquest implicarà tant a la forma de producció com a l'empresa en general. De manera senzilla, aquesta informació en un cas com aquest aporta:
  - **Confiança** dels treballadors cap a la direcció, ja que al ser informats de primera mà i de manera clara senten que formen part de l'empresa i que se'ls té en compte a l'hora de fer grans canvis.
  - Pèrdua de **frens** davant del canvi: els grans canvis ens fan por, però si en som informats des de la confiança, la transparència i la sinceritat, aquest clima de confiança ens ajuda a no témer els canvis i alhora evita l'inici de rumors incerts i extraoficials que poden perjudicar el clima laboral de l'empresa.

Per a Núria Vilanova<sup>77</sup> és un principi ineludible per a moure el personal de l'empresa, però no és el detonant que iniciï el moviment a l'acció. D'altra banda, aquesta mateixa autora explica que és

---

<sup>75</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicació interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 47 p.

<sup>76</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 64 p.

<sup>77</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicació interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 71 p.

ineludible perquè per moure als treballadors cal que estiguin informats, per a poder-se comprometre a un més alt nivell.

- **Coherència:** com diu Núria Vilanova<sup>78</sup> *“Porque la comunicación interna no son solo campañas. Es cuestión de decidir si eres coherente con tus valores”*. A l’hora de definir la identitat d’una companyia, empresa o fins i tot marca, es defineix quina serà a cultura, els valors, la missió, la visió d’aquesta. Però com ja s’ha comentat, no és només la verbalització d’aquestes premisses la que conforma la identitat, una empresa és el que són els seus directius i els seus treballadors, aleshores cal un esforç per aconseguir que la identitat verbal de l’empresa i la realitat de l’empresa siguin coincidents. I és feina tant de la direcció, per treballar en termes de comunicació interna el reforç d’aquestes activitats, com per seleccionar les persones més afins o més adients per a formar part de l’empresa, com dels treballadors en general, mantenir aquesta coherència. Perquè citant Núria Vilanova,<sup>79</sup> *“Crear una marca es sinónimo de que los empleados de una compañía tengan unos valores que los diferencien”*. A més, la comunicació interna ha de ser coherent amb la comunicació externa de l’empresa, ja que van molt lligades, i també perquè com s’explica més endavant, els treballadors poden esdevenir ambaixadors de l’empresa cap a l’exterior; aquesta coherència entre les comunicacions interna i externa, segons Francisca Morales<sup>80</sup> dóna credibilitat a la imatge corporativa.
- **Líders:** Aquest és un dels punts clau del canvi de pensament de moltes empreses, que de no considerar la comunicació interna han començat a utilitzar-la com a eina gestora en les seves empreses. El concepte de líder més consagrat és el d’una persona que ha estudiat empresarials i que sap que la correcta gestió del capital de les empreses és impressionant, però aquest és un concepte erròniament associat a líder; aquest és un tipus de cap d’empresa, no un líder. El líder, i més el líder que es requereix actualment ha de ser una persona amb formació de diferents àmbits de dins l’empresa, i que concebi l’empresa com un tot, també totes les comunicacions; segons M<sup>a</sup> Gabriela Madroñero<sup>81</sup>, el líder ha de tenir una visió global i integradora de totes les comunicacions. Una de les característiques fonamentals que ha de tenir un líder és la capacitat de moure a un grup de gent a aconseguir un objectiu comú. Com bé explica Núria Vilanova<sup>82</sup> *“El entorno actual exige líderes distintos. Precisamente porque los gestores ya no pueden salvar solos a una empresa, se impone un liderazgo inspirador, que consiga involucrar, agitar, movilizar, sumar fuerzas. Los nuevos abanderados del cambio se arremangan ante los desafíos para conseguir cómplices y no súbditos”*. Per tant, i com cita M<sup>a</sup> Gabriela Madroñero<sup>83</sup> a Rose-Marie Losier: *“...el perfil de los profesionales capaces de desempeñar la labor de comunicación y gestionar los intangibles es cada vez más*

---

<sup>78</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 71 p.

<sup>79</sup> Ídem. 31 p.

<sup>80</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 63 p.

<sup>81</sup> Ídem. 9-12 p.

<sup>82</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 39 p.

<sup>83</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 24 p.

*acotado y se apunta a un generalista polivalente*”, malgrat que la mateixa autora explica que avui en dia encara es prefereix un perfil periodístic perquè es busca la bona relació amb els mitjans.

- **Treballadors / ambaixadors:** en el context actual, i basant-nos en diferents autors, un sector concret dels *stakeholders* de les empreses, concretament els treballadors, pren importància davant la que tenia fins ara, com explica M<sup>a</sup> Gabriela Madroñero<sup>84</sup>, *“los stakeholders que se consideran estratégicos en las grandes empresas son: 70,73% empleados; 68,29% Sociedad; 63,41% clientes”*. I és que Internet, al aproximar a tothom l'accés a la publicació de continguts amb una multiplicitat de xarxes socials. I és a internet on els treballadors són ambaixadors de la marca, a nivell extern, com diu Núria Vilanova<sup>85</sup> *“porque, también de la mano de Internet, a la hora de consolidar esa imagen de marca cada vez son más relevantes los empleados”*, i segons la mateixa autora, són aquests treballadors els que difuminen la frontera entre accions de comunicació interna i externa. Per aquest mateix motiu i com exposa Francisca Morales<sup>86</sup> *“Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes; no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidas a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas intervienen tanto la comunicación interna como la externa”*.

D'altra banda, i com a nivell extern qualsevol treballador de l'empresa pot ser i és un ambaixador de la marca, sobretot a les xarxes socials, a nivell intern, i com explica Núria Vilanova<sup>87</sup> a nivell intern existeixen ambaixadors de l'empresa que són aquelles persones que independentment de la seva posició a l'organigrama de l'empresa tenen un fort sentit de pertinença i són capaços d'encomanar-lo a la resta d'equip, són persones útils per agilitzar la comunicació interna horitzontal, i esdevenen prescriptors de confiança per la resta de companys.

- Un altre dels factors determinants d'una bona comunicació interna és el fet de **considerar a les persones** com a part important d'aquesta empresa i no només com a simples peces de la cadena de valor o fins i tot de la cadena de producció d'aquesta. Mentre no es consideri a l'empresa un conjunt d'éssers que pensen, senten, es comuniquen, aprenen no es pot dur a terme una bona comunicació interna, holística i integradora a tots els nivells<sup>88</sup>, perquè com diu Iñaki Bustínduy<sup>89</sup> *“Las empresas, lejos de ser entes abstractos o un conjunto de bienes físicos como mesas y ordenadores, se definen como seres de carne y hueso que piensan, sienten, aprenden y se comunican gracias a las personas que las forman. Sin ellas, no hay empresa”*.
- **Escoltar:** com s'apunta en els apartats anteriors és molt important considerar els treballadors de l'empresa com a part activa de la comunicació interna i per tant cal escoltar-nos per no perdre tota la informació rellevant o destacada de la seva percepció de la companyia. Per això, com explica

---

<sup>84</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 24 p.

<sup>85</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 58 p.

<sup>86</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 52 p.

<sup>87</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 113 p.

<sup>88</sup> BUSTÍNDUY, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC, 2010. 21 p.

<sup>89</sup> Ídem

Iñaki Bustínduy<sup>90</sup> existeix una llei no escrita en comunicació, que el que recomana per sobre de tot és escoltar dos terços del temps i només dedicar-ne un a la parla. A més, aquest autor també explica que el temps de parla s'ha de dedicar també al feedback, ja que segons l'autor, és aquesta la diferència entre una empresa que "afoga" d'una que "allibera".

- **Identificació:** Diu Núria Vilanova<sup>91</sup> que el que funciona ara en comunicació "*ya no es la proyección sino la identificación*". Per aconseguir aquesta identificació és necessari que els valors o els continguts de la comunicació es visquin en la mesura del possible, que tot esdevingui més *experiencial* "*Porque los valores impresos en un póster o grabados en una placa no dicen nada. Hasta que uno los ha experimentado en primera persona*". I és aquesta identificació amb els valors el que ens porta a la implicació de les persones, que segons Francisca Morales és l'avantatge competitiu més gran per una empresa<sup>92</sup>.
- **Love brand:** Tot i que a priori es pugui pensar que una *love brand* és només rellevant de cara al públic extern, Núria Vilanova<sup>93</sup> cita un estudi IESE Business School que identificava cinc components que també afecten la relació entre els treballadors cap a una marca i poden ajudar a que aquesta esdevingui també una *love brand* per a aquests.
  - Satisfacció
  - Confiança
  - Identificació
  - Compromís (grau d'implicació)
  - Passió

Si ens hi fixem, podem veure que aquestes característiques o components són iguals o molt similars als que determinen el sentiment de pertinença a la empresa o organització, per tant podem deduir que les organitzacions o empreses que aconsegueixen que els seus treballadors siguin ambaixadors de la marca i empresa cap a l'exterior són aquelles que han aconseguit esdevenir *love brand* per als seus públics interns.

- **Naturalitat:** Un altre dels factors que poden ajudar a que la comunicació interna sigui bona és l'esforç per naturalitzar-la, és a dir, per intentar que sigui el més similar possible a la comunicació espontània i natural; aquesta és per Núria Vilanova<sup>94</sup>, una característica que fa que la comunicació interna sigui més eficaç. S'ha d'intentar, per tant, que aquesta sigui espontània i poc forçada. Així és important la comunicació interpersonal en viu, cara a cara, però cada vegada més, i veiem com les noves tecnologies han incidit en la quotidianitat de la societat, aquestes també poden ser una eina més natural, a la que segons Iñaki Bustínduy<sup>95</sup> les empreses, "*por convencimiento o por necesidad*" s'hauran d'adaptar.

---

<sup>90</sup> BUSTÍNDUY, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC, 2010. 37-38 p.

<sup>91</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 41-67 p.

<sup>92</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 63 p.

<sup>93</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 66 p.

<sup>94</sup> Ídem. 93 p.

<sup>95</sup> BUSTÍNDUY, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC, 2010. 21-22 p.

### 2.3. La comunicació interna per a millorar la identitat corporativa

Així doncs, com es pot anar intuït en els apartats anteriors, la comunicació interna és una eina requerida per a la gestió dels intangibles de l'empresa i per tant per a la gestió de la identitat corporativa de la mateixa. Si bé com diu Francisca Morales<sup>96</sup> la comunicació interna ha existit sempre en qualsevol organització, de forma més o menys planificada i més o menys conscient, no sempre s'ha tingut consciència de que és important per a gestionar els intangibles i millorar fins i tot l'ambient laboral i social que forma part de l'empresa. I és quan se'n pren consciència que aquesta comunicació passa a ser, segons la mateixa autora<sup>97</sup> una "*herramienta imprescindible para lograr implicar en el proceso a todo el conjunto humano que conforma la organización desde los directores de departamentos hasta el último de los empleados...*". Com s'ha explicat en altres apartats, la comunicació interna, a llarg termini, acaba influïnt també en la comunicació externa, ja sigui perquè l'empresa aplica la premissa principal de les relacions públiques de "fer-ho bé i fer-ho saber", o sigui perquè són els mateixos treballadors que acaben essent ambaixadors de la companyia. El Dr. Pere Soler<sup>98</sup> explica també que aquesta relació entre les comunicacions internes i externes acaba en que les audiències internes i externes es deixen influir pels missatges de comunicació interna i externa indiferentment.

En conclusió i com explica M<sup>a</sup> Gabriela Madroñero<sup>99</sup>, avui en dia un departament de comunicació ja no és només un departament de comunicació que s'encarrega de la comunicació externa i interna de la marca sinó que a més s'encarrega de la gestió dels intangibles – marca, reputació, identitat, cultura, imatge, etc. –, és a dir que la comunicació és i esdevé cada vegada més un element estratègic en la gestió, no només dels intangibles sinó de les empreses o organitzacions. Aquest canvi<sup>100</sup>, provoca un augment de les competències dels professionals de la comunicació i de retruc un ascens d'aquest tipus de càrrec als organigrames empresarials. Sobre la comunicació interna, Núria Vilanova<sup>101</sup> afegeix que les millors estratègies són les que treballen sobre valors, campanyes, participació i processos.

Tots aquests professionals són coincidents en el parer que la comunicació interna és una eina imprescindible en la gestió d'intangibles, que sempre ha existit, tot i que no se'n tingués consciència i que cada vegada pren més rellevància en la gestió empresarial. Ja hi ha empreses que en són plenament conscients i que han estat uns *early adopters* d'aquestes estratègies i d'altres que s'hi van sumant a mesura que en prenen consciència. I és que avui en dia, amb la informació a l'abast de tothom, tots els *stakeholders* de les organitzacions són més exigents, i cal per tant prendre cura amb la identitat corporativa tant per dintre com per fora; comunicació interna, accions socials, programes de voluntariat, Responsabilitat Social Corporativa, etc.

---

<sup>96</sup> ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008. 51 p.

<sup>97</sup> Ídem. 63 p.

<sup>98</sup> Ídem. 104-105 p.

<sup>99</sup> Ídem. 11-14 p.

<sup>100</sup> Ídem. 11 p.

<sup>101</sup> VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicació interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013. 47 p.

## 3. Metodologia

---

A continuació s'explica breument quin és el cas que s'estudia en aquest treball d'investigació sobre la comunicació interna. També s'inclou l'explicació del disseny metodològic i finalment les categories que s'han pogut determinar com a rellevants pel cas a partir de la revisió teòrica duta a terme al marc teòric.

### 3.1. Elecció del cas

El perquè aquest estudi de cas tracta sobre l'empresa Unilever és senzill. És, a nivell extern un exemple de consciència social en una empresa, tant per la seva responsabilitat social corporativa com pel tracte de la seva pàgina web; on parla sempre en segona persona del plural, incloent a qualsevol persona involucrada amb l'empresa en aquest tot, que és Unilever.

Unilever és una empresa paraigües, que produeix productes de consum massiu d'una gran varietat, des de desodorants a maioneses. És una marca que treballa el sector alimentació, el sector de cura personal i cura de la llar. A més, també treballa amb una gamma de productes per a restauració, que no estan disponibles per al consum massiu<sup>102</sup>. Aquesta gran varietat de productes i el fet que es troba a més de 190 països al món implica que ha de tenir una forta estructura interna. A més, el cas concret d'Unilever, és excepcional, perquè al seu lloc web és una forta mostra de la gran identitat corporativa que té.

És una empresa de la que, l'alumna ja tenia referències, a més, Unilever és una marca que es atractiva per qualsevol estudiant de Publicitat i Relacions Públiques per el volum que té i pel fet de ser una marca paraigües de per si. A més, és interessant des del punt de vista de la comunicació interna perquè els seus treballadors tenen molt desenvolupat el sentit de pertinença del que es parla en apartats anteriors. Des d'aquesta perspectiva d'estudiant, Unilever és una d'aquelles marques que es repeteix durant els quatre anys, a diverses assignatures, així, com a alumna aquesta marca desperta una forta curiositat, per a saber-ne més, i sobretot, a nivell intern.

Després de determinar quin seria la temàtica de la investigació es va voler buscar un estudi de cas adient, i, després de consensuar-ho amb la Dra. Ana Maria Enrique es va escollir Unilever. És una marca amb una identitat molt treballada i molt acurada, i que ha aconseguit que els seus treballadors esdevinguin ambaixadors de la marca, fet que es va poder constatar a la conferència que va donar Yolanda Menal, directora de RRHH, a JOBarcelona on va fer gala de sentir-se orgullosa de formar part de la companyia; tant és així, que l'altre conferenciant, Marc Ortiz, sense tant sols formar part de l'empresa, i després d'haver-hi tingut un breu contacte, va demostrar sentir-se orgullós d'Unilever.

Així doncs, els motius que han portat a dur l'estudi de cas sobre la marca Unilever, en resum, són:

- És una marca paraigües amb una diversitat de productes important
- Té presència a més de 190 països al món
- Els seus treballadors, a qualsevol nivell jeràrquic, tenen sentit de pertinença a l'empresa

---

<sup>102</sup> Yolanda Menal, Directora de RRHH Unilever España, conferència JOBarcelona



- Té una responsabilitat social corporativa molt arrelada, tant a nivell intern com a nivell extern
- Ofereix serveis exclusius als seus treballadors, perquè per a Unilever, tots són importants
- Ofereix la possibilitat de desenvolupar una carrera professional complerta a qualsevol persona que treballa a Unilever

D'aquesta manera, podem entrar en un estudi més profund de la marca i la seva història per una banda i de la seva estructura interna i la seva comunicació interna per l'altra per veure com és aquesta comunicació interna rellevant a l'hora de gestionar els intangibles de l'empresa i aconseguir aquests ambaixadors de marca tant influents que són els treballadors.

### 3.2. Disseny metodològic

En aquest apartat s'especifica quin és el disseny metodològic que s'utilitzarà en aquest estudi de cas. El disseny metodològic d'aquest estudi de cas consta de dues parts molt diferenciades, que condueixen a l'obtenció de les conclusions d'aquest treball d'investigació.

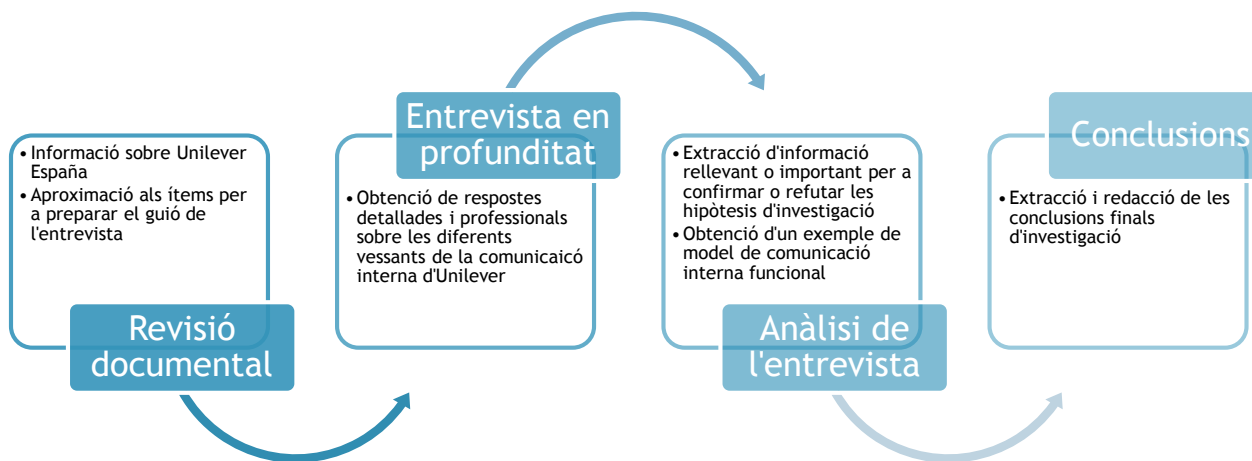


Fig. 6. Esquema del disseny metodològic. Elaboració pròpia

La primera part de la investigació consisteix en una revisió documental d'Unilever España. Des dels antecedents, història de l'empresa, organització i esquema d'organització corporativa, cultura, polítiques, responsabilitat social corporativa, programes de voluntariat, etc. Aquesta primera fase es durà a terme a través de la informació de la pròpia web corporativa de la marca, i també mitjançant la revisió d'entrevistes realitzades a la seva Directora de Comunicació, per part dels mitjans de comunicació o altres organismes, sobre aquesta temàtica. Així com també a través de la conferència d'Unilever que té lloc a Barcelona, en el marc del JOBarcelona 2014, el 17 de febrer de 2014 a les 12:30. La persona encarregada de dur a terme aquesta conferència és la Directora de Recursos Humans d'Unilever, Yolanda Menal. La informació sobre

la marca obtinguda en aquesta primera fase de revisió documental servirà per a poder desenvolupar el següent estadi de la investigació d'una manera més exhaustiva, ja que:

1. Ens permetrà conèixer a nivell general com es tracta la comunicació interna a Unilever
2. Ens permetrà conèixer informacions de caire general que alhora seran molt interessants a l'hora de programar i guionitzar la tercera part d'aquest treball de camp

A continuació es prepararà el guió d'entrevista per a poder dur a terme una entrevista en profunditat fonamentada. Per aquesta segona part de la investigació s'ha escollit doncs la tècnica d'entrevista en profunditat. En aquest cas són diversos els motius per a seleccionar aquesta tècnica i no altres;

Primer de tot perquè és una tècnica qualitativa, fet que ens permet extreure informació de qualitat sobre la temàtica a tractar. En aquest estudi de cas en concret no ens interessa obtenir informació quantitativa sobre la comunicació interna d'Unilever, sinó dades qualitatives. L'enfoc quantitatiu d'aquesta temàtica en aquest estudi de cas també seria molt interessant, però per qüestions logístiques i de temps no es desenvoluparà, tot i que pot quedar pendent per a propers investigacions sobre aquesta temàtica.

A més l'interès d'aquest treball d'investigació és descriptiu de l'aplicació de la gestió de la comunicació interna en una empresa i el millor coneixedor d'aquesta matèria en una empresa és el propi director de comunicació; al tractar-se doncs d'un professional, el mètode d'investigació més adient és el de l'entrevista en profunditat.

Per tant, motiu pel que s'ha escollit aquesta metodologia és, en primer lloc, perquè es tracta d'un estudi de cas d'un tema molt específic i que és tractat per professionals en el món laboral, per aquest motiu és convenient conèixer tota la informació qualitativa que ens pot proporcionar una persona amb coneixements professionals i amb una experiència important amb la marca. És a dir, es vol aconseguir una profunditat d'informació difícil d'aconseguir amb enquestes o amb qualsevol altra mètode.

Així, un cop duta a terme l'entrevista caldrà fer una transcripció i anàlisi de la informació obtinguda i finalment, després de l'anàlisi la redacció de les conclusions.

### 3.3. Categories d'anàlisi

Els ítems d'anàlisi que s'han pogut extreure de l'estudi del marc teòric de la comunicació interna i que serviran com a ítems d'anàlisi per a l'estudi de cas Unilever són:

1. El valor de la comunicació interna en una gran empresa (esdevé un avantatge per l'empresa?)
2. Localització del departament dins l'organigrama. Quines relacions té
3. Ús de la comunicació interna com a vehicle de cultura i valors
4. Quina és l'estratègia (a través de les accions) de la comunicació interna per ajudar a mantenir el talent a les empreses (transparència, constància, informació, confiança, coherència, líders i portaveus, escoltar, identificació, naturalitat)
5. Característiques clau d'una bona comunicació interna
6. Canals i tècniques més ben considerats i més utilitzats de comunicació interna

## 7. Relació simbiòtica entre comunicació interna i comunicació comercial i corporativa

Aquests ítems, són, a més els que ens ajudaran a esquematitzar i organitzar l'entrevista en profunditat i que, d'aquesta manera, permetran la correcta estructuració del guió d'entrevista. Així, més endavant, en l'anàlisi del material de l'entrevista seran les categories per extreure informació rellevant de l'entrevista.

## 4. Estudi de cas

---

### 4.1. Unilever

Com s'ha comentat de manera breu en l'apartat anterior, Unilever és una marca paraigües que té presència a més d'un centenar de països, concretament a gairebé 200. Al operar en una quantitat tant gran de països, Unilever és conscient, com a empresa i com a marca, que entre cada país hi pot haver o hi ha diferències culturals i tradicions molt diverses. Per aquest mateix motiu entén que s'ha d'adaptar a nivell local.

#### 4.1.1. Història

Unilever com la coneixem avui en dia neix el 1930<sup>103</sup>. Tot i que a principi del segle XIX les dues empreses que després van formar Unilever ja estaven ben consolidades. A principis del segle XX aquestes dues companyies es trobaven en expansió, les dues empreses fabricaven productes amb bases greixoses i olioses.

Unilever, neix el 1930 de la unió de Margarine Unie, una empresa d'Holanda (amb seu a Rotterdam), que fabrica margarina, i Lever Brothers, una empresa anglesa que fabricava sabons<sup>104</sup> (amb seu a Londres). Els fundadors d'Unilever són per tant, Anton Jurgens, Samuel van der Bergh i William Lever. Tot i que la primera dècada d'existència d'Unilever no és fàcil per la marca, ja que comença amb la Gran Depressió i acaba amb la II Guerra Mundial, la marca aconsegueix sortir endavant i invertint en I+D i en plena expansió el seu auge arriba a la dècada dels 1950. És en aquesta dècada quan l'empresa comença a obrir-se a nous mercats emergents i a Europa, la Comunitat Econòmica Europea provoca un augment del nivell de vida, que afavoreix el consum de productes Unilever. La dècada dels 60 és temps d'expansió per Unilever, que segueix creixent. Durant els 1970, però, la marca, igual que l'economia en general, i sobretot els productes de rotació ràpida van patir els efectes de l'alta inflació econòmica.

Als 1980, Unilever, malgrat ser una de les companyies més grans del món, decideix racionalitzar el seu negoci i centrar-se en els seus productes i marques més importants. A la dècada següent la marca se centra encara més en menys categories i retira dues tercers parts de les seves marques del mercat. És en aquesta mateixa dècada dels 90, quan s'expandeix per Europa Central i Oriental.

A principis de segle XXI, als 2000 Unilever comença un plantejament estratègic de 5 anys, el Path to Growth, aquesta estratègia va dirigida a centrar-se en marques globals i de potencial elevat. I el 2004 es focalitza en les necessitats dels consumidors del segle XXI amb la seva missió de Vitalitat.

---

<sup>103</sup> Malgrat que en una de les conferències, Ana Palencia, Directora de Comunicació d'Unilever explica que es va fundar el 1890. Youtube. San Antonio Technologies. Ponència d'Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=W3lw2xhufT4>

<sup>104</sup> Youtube. San Antonio Technologies. Ponència d'Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=W3lw2xhufT4>

La companyia arriba a Espanya el 1948, i avui en dia hi treballen unes 950 persones aproximadament. Els HQ a nivell espanyol es troben a Viladecans (Barcelona) a més té una fàbrica a Leioa (Bilbao). La facturació de l'any 2012 va ser de 693 milions d'euros<sup>105</sup>.

L'empresa, avui en dia, treballa amb productes dels sectors que es mostren a continuació<sup>106</sup>:



Fig. 7. Categories de producte Unilever.

- Alimentació
- Cura de la llar
- Cura personal
- A més també disposa d'una categoria de productes estacionals com poden ser els gelats, per als estius, i que tenen un canal de distribució diferent als altres, com poden ser els quioscos de les ciutats o les guinguetes de platja.

Aquests són els sectors a nivell de gran consum, però a més, la marca també treballa amb productes per al sector restauració i hostaleria, que no estan disponibles per al gran consum.

<sup>105</sup> PALENCIA, Ana. Presentació cas d'èxit. Unilever. [en línia ] Disponible a: <http://www.leartiker.com/sekzioak/48/UNILEVER.pdf>

<sup>106</sup> Anual REport and Accouts 2012. Unilever. [en línia ] Disponible a: [http://www.unilever.es/Images/ir\\_Unilever\\_AR12\\_tcm126-348646.pdf](http://www.unilever.es/Images/ir_Unilever_AR12_tcm126-348646.pdf)

És en aquest nivell de marca paraigües de productes de gran consum en que Unilever és un dels referents a nivell mundial, i així ho demostra a la seva pàgina web, on es pot trobar l’afirmació de que “160 millones de veces al día, en algún lugar del mundo, alguien escoge productos Unilever<sup>107</sup>”.

A nivell mundial, les marques o companyies que són competència d’Unilever són, indiscutiblement, les altres grans marques amb renom a nivell mundial: Procter&Gamble, Colgate-Palmolive, Reckitt Benckiser, Henkel, Nestlé, Johnson&Johnson, etc<sup>108</sup>.

Segons la pàgina web de la companyia, Unilever fabrica i distribueix 400 marques i a l’actualitat es troba present a més de 190 països del món. A Espanya, actualment, la marca treballa amb un total de 44 marques de les 400 que té<sup>109</sup>. A l’any 2000, Unilever tenia un portfoli de 1600 marques, llavors es va decidir fer un exercici de simplificar les marques, degut a que, segons Ana Palencia<sup>110</sup>, val més tenir menys marques i poder dedicar més recursos a aquestes que tenir moltes marques i poder-hi dedicar menys recursos. Cada dia, 2 mil milions de persones les utilitzen. Algunes de les marques més conegudes d’Unilever poden ser: Tresemmé, Signal, Axe, Mimosín, Timotei, Williams, Rexona, Skip, Frigo, Pond’s, Maizena, Hellman’s, Ben&Jerry’s, Calvé, etc.



2 millones de veces cada día, en España,  
alguna persona utiliza un producto Unilever

Fig. 8. Bodegó de marques i productes d’Unilever.

<sup>107</sup> Unilever. Lloc web oficial. Nuestras marcas [en línia] Disponible a: <http://www.unilever.es/our-brands/index.aspx#>

<sup>108</sup> Article sobre Unilever [en línia] Disponible a: <http://es.wikipedia.org/wiki/Unilever>

<sup>109</sup> Youtube. San Antonio Technologies. Ponència d’Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=W3lw2xhufT4>

<sup>110</sup> Youtube. San Antonio Technologies. Ponència d’Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=W3lw2xhufT4>

## 4.1.2. Missió, visió i valors

De manera planera i fàcil d'entendre per a tothom, Unilever expressa, a la seva pàgina web, la seva missió, que no és altra que la de servir als consumidors d'una manera única i efectiva. Més extensament, la companyia explica que tenen el propòsit de: *“satisfacer las necesidades diarias de la gente en todo el mundo, anticiparnos a las aspiraciones de nuestros consumidores y clientes, y responder de manera creativa y competitiva con productos y servicios de marca que mejoren la calidad de vida”*.

D'altra banda, Unilever també vol ser una multinacional multilocal i d'aquesta manera vol aprofitar els seus coneixements globals per adaptar-se a cada localització de la millor manera possible.

A la seva pàgina web corporativa, Unilever també explica la seva visió de la següent manera:

*“Siempre ha estado en el centro de nuestra responsabilidad corporativa el hecho de conducir nuestras operaciones con integridad y respeto por las personas, organizaciones y ambientes con los que tiene contacto nuestro negocio.*

*Tenemos como objetivo lograr un impacto positivo de muchas maneras: a través de nuestras marcas, nuestras operaciones y relaciones comerciales por medio de contribuciones voluntarias y de otras muchas maneras en que nos comprometemos con la sociedad.*

*También nos comprometemos a mejorar continuamente la manera en que gestionamos nuestro impacto ambiental y estamos trabajando hacia nuestro objetivo que es desarrollar un negocio sostenible.*

*Nuestro propósito corporativo establece nuestras aspiraciones al llevar adelante nuestro negocio. Está sustentado por nuestro Código de Principios del Negocio que describe las normas que todos deben respetar en Unilever, dondequiera que se encuentren en el mundo. El Código además respalda nuestro enfoque con respecto a la comunidad y la responsabilidad corporativa.”*

Aquesta mateixa explicació determina uns principis o valors, que són amb els que la marca treballa, si s'extreuen del text anterior són els següents<sup>111</sup>:

- Integritat
- Respecte per les persones, organitzacions i ambients
- Compromís amb la societat
- Consciència i voluntat de millor gestió de l'impacte ambiental
- Honestedat
- Mentalitat oberta
- Respecte als drets humans
- Respecte als interessos dels nostres treballadors

---

<sup>111</sup> També el codi de principis de negoci/ Normes de conducta d'Unilever. [en línia] Disponible a: <http://www.unilever.es/conocenos/propositoyprincipios/codigodeprincipios/index.aspx>

De manera més concisa, Ana Palencia<sup>112</sup> explica que la seva visió actualment és la de doblar la mida del negoci, al mateix temps que es redueix l'impacte de la companyia a nivell mediambiental i que alhora incrementi de manera positiva el seu impacte social.

Pel que fa als seus treballadors, a la pàgina web de l'empresa, Unilever declara una creença que demostra que per la companyia la comunicació interna té un fort valor: "Creemos que para tener éxito se requieren altos niveles de conducta corporativa hacia nuestros empleados , los consumidores, la sociedad y el mundo donde vivimos". Unilever, posa en primer lloc de tots els seus treballadors, com a primer públic al que cal impactar amb aquesta cultura corporativa.

### 4.1.3. Estructura i organigrama Unilever

Segons la informació que podem trobar a la pàgina web d'Unilever, la organització de la mateixa empresa ha estat plantejada de manera que permeti una fàcil presa de decisions així com una execució àgil i ràpida de tots els projectes. Probablement per aquest mateix motiu l'empresa té un únic comitè de direcció<sup>113</sup>, format pel president executiu, directors funcionals i directors de negoci per cadascuna de les àrees de negoci que treballa l'empresa.

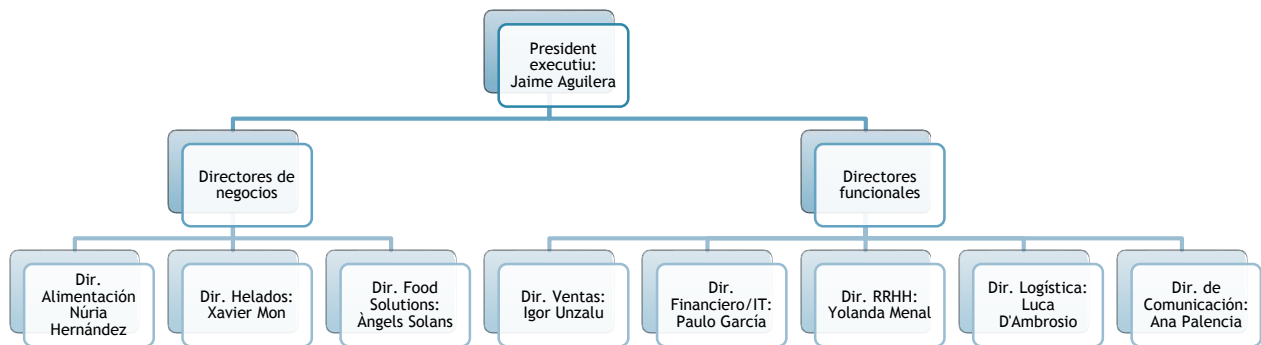


Fig. 9. Organigrama i estructura departamental Unilever España. Elaboració pròpia<sup>114</sup>

*"Es fundamental para la manera en que encaramos el negocio. Está en el centro de todo lo que hacemos<sup>115</sup>".*

<sup>112</sup> Youtube. San Antonio Technologies. Ponència d'Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=W3lw2xhufT4>

<sup>113</sup> Unilever España des del 2005, any en que s'implanta el programa One Unilever.

<sup>114</sup> Núria Hernández, és Directora d' Alimentació, Gelats i Congelats, Home & Personal Care.

<sup>115</sup> Unilever. Lloc web oficial. [en línia] Disponible a: <http://www.unilever.es/>



#### 4.1.4. Conferència Unilever JOBarcelona

A continuació es fa un breu resum/anàlisi del contingut de la conferència<sup>116</sup> d'Unilever a JOBarcelona<sup>117</sup> el passat 17 de febrer de 2014. Aquesta conferència va córrer a càrrec de la Directora de Recursos Humans d'Unilever a Barcelona, Yolanda Menal, i també de Marc Ortiz, estudiant que va tenir l'oportunitat de conèixer de prop l'empresa.

El valor d'aquesta conferència, a nivell de qualitat d'informació, rau en el fet que la conferenciant, Yolanda Menal, no només va parlar en nom d'Unilever, sinó que va donar pinzellades de la seva experiència personal amb la marca, de la mateixa manera, que una persona externa a l'empresa, com podia ser en Marc Ortiz també va parlar en clau personal.

Yolanda Menal, que porta tres anys a Unilever Barcelona va abordar des de continguts estrictament corporatius, com les xifres de l'empresa, des de dades dels països als que es troba Unilever o de com està formada la direcció de l'empresa a Barcelona. Aquestes dades, que també es poden trobar a la web corporativa de l'empresa es resumeixen breument a continuació:

- El comitè de direcció està format en un 50% per dones i en un 50% homes.
- El negoci d'Unilever es distribueix percentualment en aquestes 4 línies de la manera que es mostra tot seguit: alimentació (28%), llar (18%), cura personal (35%), gelats i begudes (19%)
- Unilever és un líder i referent a nivell mundial de productes de gran consum: té 400 marques al món i aquesta xifra continua creixent; distribueixen els seus productes a 190 països, a través de 3 canals de venda (*retail* – tradicional –, fora de la llar – quioscos, guinguetes de platja, etc. – i restauració – bars i restaurants –) A més, 2000 milions de persones consumeixen productes d'Unilever com a mínim una vegada al dia.
- El 55% de les vendes de la marca es produeixen a mercats emergents.
- Té 92 centres d'I+D

Aquesta informació mostra un panorama positiu per a la marca en un entorn en el que la situació laboral dels joves – a qui anava dirigida la conferència – és inestable. És un discurs que mostra la fortalesa de la marca i que dóna esperança i visió d'oportunitats per a totes aquestes persones. És un discurs enèrgic enfocat de manera positiva. Fins i tot, és un discurs que, malgrat ser només dades numèriques pot arribar a destil·lar aquell orgull de pertinença del que es parlava al marc teòric; que de manera més planera es podria interpretar com: *“Unilever és tot aquest seguit de dades, és gran, i jo en formo part”*.

Pel que fa a l'experiència personal de la Directora de Recursos Humans, Yolanda Menal, a mode de resum, s'exposen a continuació les dades més rellevants:

- A més de treballar amb els valors de la marca presents en el dia a dia, aprens a viure amb ells
- Unilever li ha aportat oportunitats de créixer, aprendre i desenvolupar-se com a persona

---

<sup>116</sup> Les notes preses a la conferència es poden veure a l'Annex1.

<sup>117</sup> JOBarcelona són unes jornades que es duen a terme a Barcelona perquè empreses que busquen joves amb talent i joves acabats de graduar o que busquen feina de manera proactiva tinguin un punt de trobada. En el marc d'aquestes jornades les empreses poden donar conferències per atraure als joves i també es poden realitzar entrevistes de selecció, a més d'altres activitats encarades a aconseguir oportunitat en el món laboral.

- Unilever, i és un fet que afecta al dia a dia de les persones és una marca global i sincera, es mostra el que és
- Treballar amb la visió de treballar a tots els nivells per crear un futur millor és un fet que afecta a la manera de treballar i de sentir-se còmode amb l'empresa
- Es dóna importància a ajudar a la gent a sentir-se bé, i aquest factor també et fa sentir bé com a persona

D'aquestes vivències que explica Yolanda Menal se n'extreu clarament una vessant personal, però a més, de manera conscient o inconscient la Directora de Recursos Humans mostra una radiografia de la cultura d'Unilever, la que es respira quan es forma part de l'empresa. Per aquest mateix motiu, es detecta que existeix el sentiment de pertinença i l'apropiació de la cultura i els valors de la marca com a uns mateixos, o la coincidència dels personals amb els corporatius. Aquest fet és un fort avantatge en el món empresarial, perquè quan els treballadors d'una empresa senten els valors i la cultura com si fossin seus és més fàcil que es converteixin en els ambaixadors de la marca a nivell extern. Yolanda Menal, a més fa una declaració respecte la comunicació interna de la marca, diu que és important en el reforç del sentiment, però que és el dia a dia de l'empresa que fa que una persona se senti orgullosa de formar-ne part.

Pel que fa a la conferència de Marc Ortiz, destaca que, sense formar part d'Unilever Barcelona, s'evidencia el seu "afecte" per l'empresa, ja que en té una molt bona consideració. Marc Ortiz diu d'Unilever que són oberts i hospitalaris. A més, Marc Ortiz troba molt curiosa la declaració del CEO d'Unilever quan va accedir al càrrec, i va confessar que el que el motivava d'entrar a formar part de l'empresa era el "poder de canviar el món".

Cal destacar, per últim, que al llarg de la conferència es van repetir un seguit de paraules que es mostren a continuació: jovent, diversitat, dones, ganes de canviar el món, aprendre i per últim i la que és més destacable, nosaltres.

#### 4.1.5. Comunicació interna a Unilever Barcelona

A través de l'anàlisi de material sobre la comunicació interna a Unilever, ja siguin entrevistes a Ana Palencia – Directora de Comunicació – o a Ilore Bartomeu – Manager de Comunicació – en format audiovisual o en format escrit s'ha pogut interpretar a nivell general el panorama de comunicació interna d'Unilever.

La comunicació 2.0, la necessitat d'adaptar-se al nou entorn canviant, on els consumidors prenen un paper més important en la comunicació, en un entorn de crisi. La implicació dels treballadors amb i per l'empresa que treballen són informacions que es repeteixen al llarg d'aquestes entrevistes.

Primer de tot cal recordar, que a nivell nacional ens trobem immersos com a societat en una crisi econòmica, i molt possiblement una crisi de valors. Aquest context ha obligat a les empreses a adaptar-se, adaptar-se o morir. I no només a nivell extern sinó també a nivell intern. En una de les entrevistes, Ana Palencia, assegura que els treballadors d'Unilever han demostrat que prefereixen informació encara que aquesta no sigui positiva, abans de la desinformació i la incertesa que aquesta pot implicar. I és aquí on trobem un dels pilars de la comunicació interna d'Unilever: la transparència o sinceritat. Si bé Ilore Bartomeu afirma que aquesta informació s'ha de donar en el moment oportú, és segurament una de les claus per un dels objectius més clars de la comunicació interna: la implicació dels treballadors.

Ha estat també en aquest context de crisi en que Unilever ha hagut de demanar més implicació als treballadors, més fortalesa i molta energia per tirar tots endavant en aquesta situació complicada. I les seves respostes, segons les entrevistes, han estat positives. I ho han estat tant a nivell d'implicar-se en les seves tasques implícites a la seva feina dins l'empresa com també en les seves funcions com a part activa de la marca. Unilever, considera que la comunicació interna no és només aquella que es produeix en els despatxos de l'alta direcció i es distribueix de manera unidireccional cap als estrats de la companyia de manera unidireccional. Per aquest mateix motiu, l'empresa té en marxa una iniciativa de redacció d'una *newsletter* setmanal a nivell intern, en la que els treballadors són els redactors dels articles. En aquest punt s'identifica un paral·lelisme entre la realitat social global i la realitat social interna de les empreses: cada vegada més, la comunicació és ubiqüa i tots en som els autors.

Davant aquest fenomen les empreses s'han de saber adaptar, donant facilitats i eines perquè els seus treballadors puguin expressar-se de manera lliure a les xarxes socials i puguin arribar a ser ambaixadors de la companyia. Arribats a aquest punt, Ana Palencia puntualitza que intenten que sempre quedi clar que les seves opinions en aquestes xarxes tenen una autoria i un caràcter personal, malgrat continguin informacions referents a l'empresa. I és que si bé les xarxes socials suposen un mitjà fantàstic per al desenvolupament d'aquests ambaixadors de la marca també suposen un perill per la impossibilitat de control del cúmul total d'informació.

La consideració cap als treballadors de l'empresa també és un dels temes recurrents en aquestes entrevistes i materials d'aquesta manera, es detecten mecanismes o tècniques, canals que Unilever utilitza per atendre a aquestes peces de l'engranatge de l'empresa que són els treballadors, es busca l'*engagement*. De la mateixa manera que se'ls demana implicació, se'ls donen ajudes i satisfaccions, a través d'aquesta comunicació interna. Perquè segons Ana Palencia aquesta comunicació: "Es clave para continuar desarrollando el sentido de orgullo y pertenencia a la compañía y para mantener el talento que queremos retener las compañías y que no haya fuga de talento".

- **Llançament.** Així doncs, com explica Iгоре Bartomeu, sempre que es llança un nou producte al mercat, els propis treballadors de l'empresa són els que primer són notificats del llançaments, i es permet que ho comparteixin amb les seves famílies i els seus amics. D'aquesta manera, també s'aconsegueix un feedback molt interessant, amb nous usos, opinions, detecció de punts forts del producte, etc.
- **Newsletter.** Activitat, que, com ja s'ha comentat, intenta comptar amb l'esforç i dedicació de tots els treballadors de l'empresa per aconseguir diferents punts de vista o informacions diferents, que sempre poden resultar interessants per als altres departaments o sectors. Si bé són els treballadors els propis autors, el departament de comunicació és on es troben els experts en com comunicar i per això és aquest departament el que gestiona i coordina la producció d'aquesta newsletter. A més, per aconseguir la implicació en aquest tipus de projectes cal posar-ho fàcil i a l'abast.
- **Wellness.** És un factor molt important a Unilever, i a part de programar activitats físiques també es té accés a fruita fresca cada dia. És un esforç per una vida saludable.
- **Contacte proper.** I és que per Ana Palencia la importància d'aquesta premissa és tant simple com: fes-ho com t'agradaria que t'ho fessin. Els treballadors busquen la proximitat, i tots els llaços emocionals i motivacionals que aquesta comporta. No és el mateix un cap de departament impersonal que comunica a través de terceres persones que un cap de departament que comunica

de viu en viu. És per aquesta última estratègia per la que s'aposta a Unilever. A més, aquest canal de comunicació directe permet la interactivitat, que n'és un punt a favor.

- **Detalls, adaptacions i comunicar els canvis.** A l'entrevista d'Ana Palencia amb Francisca Morales, aquesta explica que era tradició a Unilever Barcelona regalar una rosa a cada treballador el dia de Sant Jordi, tradició que és insostenible d'ençà de la crisi. Des de llavors s'envia una rosa virtual per cadascú, per no perdre el detall i alhora s'ha engegat una proposta de recollir llibres en desús per fer donatius i que aquelles persones que no s'ho permeten també puguin gaudir de la diada. A l'explicar la nova iniciativa i els motius d'aquesta, la proposta va tenir molt bona rebuda entre els treballadors.
- A part d'aquestes iniciatives que s'expliquen també cal tenir en compte que les instal·lacions d'Unilever disposen d'una perruqueria per als treballadors, un supermercat amb els productes de la companyia, una cantina, etc. Instal·lacions que demostren la voluntat de la companyia de posar primer als seus treballadors.

A més de treballar tots aquests aspectes pel que fa a les persones, Unilever treballa 3 vessants més, per adaptar-se a la situació actual:

- Adequar el portafoli a l'entorn actual per fer-les assequibles als públics. Aquest projecte s'ha comunicat a nivell intern perquè requereix la implicació de tots els departaments, i perquè s'ha d'estar buscant constantment noves oportunitats per a créixer.
- Execució perfecta: de la manera de fer les coses i de cada projecte de la companyia i a nivell individual. Es comunica a cada àrea de treball de manera personalitzada perquè tothom entengui en la seva àrea què vol dir execució perfecta.
- Innovació: i no només innovació entesa com a desenvolupament, si no també aquella innovació en processos actuals que permeti reduir costos, residus, temps, etc. el que denominen *agile working*. Com per exemple les iniciatives de retirar les papereres de les noves oficines i fer uns punts de recollida selectiva dels residus, que permeten reciclar. O la de canviar el sistema d'impressores, per un centralitzat que va permetre estalviar 40.000 unitats de folis mensuals. Es tracta d'esdevenir més eficients.

Segons la directora de comunicació d'Unilever, hi ha un abans i un després l'any 2006, passant d'una comunicació unidireccional a una comunicació 2.0, ascendent, descendent i horitzontal, filosofia que és la de la resta de països on opera Unilever. I en un context de crisi, la comunicació interna és una eina molt vàlida per buscar la motivació dels treballadors.

## 5. Entrevista en profunditat

---

Com s'ha explicat a l'apartat de metodologia, en aquest estudi de cas s'ha optat per l'entrevista en profunditat com a tècnica qualitativa de recollida d'informació. En aquest aspecte el contacte més interessant per a fer l'entrevista és la directora de comunicació d'Unilever Espanya, Ana Palencia. D'altra banda, per incompatibilitat de *timings* amb Ana Palencia, l'entrevista es realitzarà finalment a Iris Pérez

Bonich, professional que forma part de l'equip d'Ana Palencia i que treballa molt a fons la comunicació interna d'Unilever.

## 5.1. Trajectòria Ana Palencia i Irisi Pérez

Ana Palencia porta 20 anys a Unilever. Llicenciada en Ciències Químiques, especialitat en Bioquímica i Doctora en Nutrició i Metabolisme va entrar a formar part de la família Unilever el 1994. Va començar al departament d'I+D, desenvolupant funcions de tècnica de producte. En la seva etapa en aquest departament també va desenvolupar la tasca de dirigir diferents àrees d'investigació i qualitat. El 2001 passa a ser la responsable de nutrició i servei d'atenció al client, per Unilever Food España. I no va ser fins l'any 2006 que no va ser nomenada Directora de Comunicació Corporativa d'Unilever España, càrrec que ocupa a l'actualitat i en el que treballa les àrees de comunicació interna i externa, responsabilitat social corporativa i *public affairs*. A més, també és co-autora del llibre "*Comer o no comer, falsedades y mitos de la alimentación*".



Fig. 10. Ana Palencia



Fig 11. Iris Pérez i Alba López

A més, però, Ana Palencia també s'encarrega del desenvolupament de l'estratègia europea del *Plan Unilever Para una Vida Sostenible*, i la coordinació de les activitats d'aquesta àrea. Aquest és un càrrec a nivell Unilever Europa, i és que la companyia ha volgut crear un clúster multidisciplinari per a liderar aspectes clau d'Unilever, a nivell europeu. Equip del que Ana Palencia forma part, juntament amb sis directius més.

Iris Pérez per la seva banda és Llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques i ja fa 5 anys que treballa al departament de comunicació d'Unilever España, colze a colze amb Ana Palencia. Iris Pérez s'ha dedicat a la vessant interna de la comunicació d'Unilever España.

## 5.2. Fitxa tècnica

### Entrevista a Iris Pérez Bonich, *communication executive* Unilever

<i>Dia</i>	Dilluns 28 d'abril de 2014
<i>Hora</i>	9:30h —
<i>Lloc</i>	Despatx Ana Palencia a Unilever España, S.A. Avda. de la Tecnologia, nº 19, Viladecans, Barcelona
<i>Àmbit de l'entrevista</i>	Comunicació interna per a la gestió d'intangibles
<i>Informació a obtenir</i>	Qualitativa

<i>Tècnica de recollida d'informació</i>	Anàlisi documental Entrevista en profunditat
<i>Metodologia d'anàlisi</i>	Anàlisi de continguts
<i>Cas d'estudi</i>	Unilever

### 5.3. Guió de l'entrevista

En el marc d'aquest estudi de cas i cercant resposta als ítems d'anàlisi plantejats, el guió o esquema a seguir durant l'entrevista en profunditat és el que es mostra a continuació.

1. Com es gestiona la comunicació interna a Unilever? Tractament general de la comunicació interna a nivell general:
  - a. Existeix un únic departament que s'encarrega de la comunicació interna?
  - b. Quin és l'esquema de transmissió? Ascendent? Descendent? Com s'estructura la comunicació interna?
  - c. S'obté un bon feedback dels treballadors? Com s'ha treballat per obtenir-lo?
  - d. Amb quins departaments es relaciona o es coordina aquest departament?
  - e. Quins són els continguts tipus que es transmeten a nivell intern?
2. S'utilitza la comunicació interna com a eina per a transmetre la cultura i els valors corporatius?
  - a. És important la funció de la comunicació interna com a transmissora?
  - b. Quines altres eines s'utilitzen per a transmetre aquests valors i cultura?
3. De quina manera ajuda la comunicació interna a l'empresa a mantenir el talent a la companyia?
  - a. La transparència és un factor molt valorat pels treballadors? I el tracte personal? Quin és el canal de comunicació interna que més es fa servir a Unilever?
4. Com ajuda una bona estratègia de comunicació interna o com pot ajudar en casos de crisi?
5. Com ha afectat la crisi econòmica a la comunicació de l'empresa? I sobretot a nivell intern?
  - a. Quines tècniques o quins mitjans s'utilitzen per a la comunicació interna?
  - b. S'utilitzen eines com per exemple el kit de benvinguda o el manual del treballador?
  - c. Com es busca el feedback? Com es busca la participació dels treballadors en la comunicació interna?
6. Ha estat, és i serà important la comunicació interna per a l'èxit d'Unilever?
  - a. Al 2006 s'aposta per un canvi d'estratègia de comunicació i també de comunicació interna, quin és el principal motiu que porta a fer aquest canvi?
7. Ajuda la comunicació interna a que la comunicació comercial i la comunicació corporativa siguin més positives?
  - a. De quina manera?

## 5.4. Anàlisi de contingut. Entrevista a Iris Pérez

L'entrevista en profunditat a Iris Pérez, *communications executive* d'Unilever Espanya es va dur a terme el 28 d'abril de 2014 a les instal·lacions d'Unilever Espanya a Viladecans. Aquesta visita a les instal·lacions d'Unilever Espanya va constar de tres parts diferenciades<sup>118</sup>.

La primera part de la visita a Unilever és una visita per les instal·lacions de l'empresa, des de la cantina i la perruqueria a les sales de reunions i el supermercat propi d'Unilever. Durant aquesta visita, Iris Pérez explica com utilitzen, per exemple, els suports com poden ser els ascensors o el terra com a espais de comunicació interna, perquè d'aquesta manera s'asseguren que tothom qui treballa a Unilever pot rebre el missatge, ja que són instal·lacions i espais pels que passen dia a dia.

La segona part d'aquesta visita a Unilever és precisament l'entrevista en profunditat, durant aquesta entrevista registrada es van abordar temes que abasten des del voluntariat d'Unilever al sentiment de pertinença, passant també per temàtiques com els canals i eines de comunicació més utilitzats en la comunicació interna de l'empresa. És en aquesta part on s'aborden les qüestions més rellevants i que s'analitzen a continuació.

La tercera part de la visita, es produeix a continuació de l'entrevista en profunditat i de manera *off the record*, i en aquest cas, consta d'una revisió de diversos documents i materials de comunicació interna de la marca com poden ser, per exemple, els resums de voluntariat UNIdos, de 2010, 2011, 2012, una edició especial d'un diari que es va editar quan es van traslladar les oficines de Barcelona (la Illa) a Viladecans, etc.

Les parts *of the record* també aporten informació, sobretot a nivell d'organització de l'empresa i estructura i distribució de les instal·lacions i a nivell de revisió de material, que també ha estat molt útil en aquest estudi de cas.

A continuació es desenvolupa l'anàlisi de les categories d'anàlisi definides prèviament, amb el material obtingut a l'entrevista en profunditat que es fa a Iris Pérez (*Communications executive* d'Unilever Espanya).

### 1. El valor, com a avantatge, de la comunicació interna en una gran empresa

L'entrevista amb Iris Pérez, després, en general, una idea que es verbalitza al final: La comunicació interna és el pal de paller d'una empresa. Tot i que no "és part del negoci", de vendre o no vendre tants desodorants sí que és complementària a totes les activitats de l'empresa. Iris Pérez diu que una companyia és un sistema viu i que si no hi ha comunicació aquest no pot respirar. A més de ser la eina transmissora de la cultura i també de la responsabilitat social corporativa, com diu Iris.

És per tant, un avantatge per una empresa tenir una bona comunicació interna, perquè afavoreix que tothom estigui assabentat de tot i que per tant tothom se senti part del tot que és l'organització. És, a més, un avantatge per a, per exemple, casos de possible crisi com és el que explica Iris: que Jaume Aguilera va sortir a la portada de La Vanguardia, que la transparència a la comunicació interna va permetre una ràpida gestió d'aquesta crisi a nivell intern: informant a tots els treballadors i aquests als seus familiars, que també havien vist la notícia.

---

<sup>118</sup> La transcripció completa de l'entrevista es troba a l'Annex 5

Així, i gràcies a l'esforç d'Ana Palencia, segons Iris Pérez, Unilever Barcelona considera que la seva comunicació és una eina que aporta valor i avantatge a la seva empresa, i així es demostra quan la direcció de comunicació passa a formar part del comitè de direcció l'any 2006 i des de llavors es treballa dia a dia per millorar aquesta comunicació interna en tots els seus canals.

## 2. Localització del departament dins l'organigrama. Les relacions que té

Des del 2006, el departament de comunicació forma part de la direcció de l'empresa, d'aquesta manera, es té més accessibilitat i més agilitat per a la gestió de qualsevol tema d'interès pel departament de comunicació. Fins llavors, en aquest comitè de direcció només s'hi trobaven les àrees de Màrqueting, Ventes, Finances, RRHH i logística.

El departament de comunicació d'Unilever Espanya està format només per dues persones – Ana Palencia i Iris Pérez –, i s'estructura de la següent manera:

L'Iris s'encarrega de la comunicació interna des de fa cinc anys, i ara, ha començat a portar la comunicació externa també. A més, però, compten amb l'ajuda de la Cristina i de l'Anna, que treballen per Carrots, una agència de comunicació que dóna suport a les tasques de comunicació a Unilever; elles s'encarreguen d'altres temes com per exemple la RSC de l'empresa.

El departament de comunicació, es relaciona sobretot amb el departament de màrqueting i amb el de recursos humans (kit de benvinguda), però en general amb tots els departaments manté relació. Així, per exemple, com que és el departament de comunicació el que controla els canals de comunicació interna sempre que algun departament ha de fer un comunicat a nivell intern s'han de posar en contacte amb elles, o també per la publicació de les newsletter.

En aquest aspecte, el departament de comunicació, tal com el descriu Iris Pérez és el punt neuràlgic de tota la informació que hi ha a Unilever, com diu: *"Som el pal de paller"*. I ho és perquè controla tot el flux informacional que hi ha a la companyia, i també la transmissió de valors i cultura.

Així, dins Unilever, el departament de comunicació és una eina de gestió molt important i és, a més, el reforç de cultura i valors de l'empresa. Des de la seva inclusió al comitè de direcció, aquest departament ha tingut més accessibilitat a la informació i a les dades, fet que ha permès una millora i facilitat de treball. Aquesta inclusió representa el punt d'inflexió a Unilever Barcelona, quan, la direcció s'adona que el departament de comunicació és important per a l'empresa.

## 3. Ús de la comunicació interna com a vehicle de cultura i valors

Segons explica l'Iris, és feina de comunicació interna, i de tenir en compte que els públics són diferents, que a Unilever hi treballa gent molt diferent, a fàbrica, a oficines, venedors... la comunicació interna és la manera d'homogeneïtzar i que tothom es senti part del mateix. És per

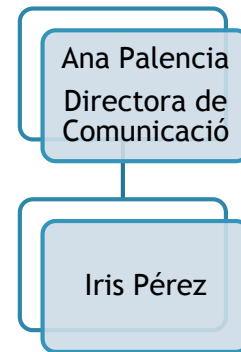


Fig. 12. Organigrama del departament de comunicació



tant, la principal manera de transmetre i fomentar el sentiment de pertinença. A fomentar aquest sentiment ajuda molt el fet que la responsabilitat social corporativa d'Unilever estigui dins el departament de comunicació, ja que a través de les seves accions i programes transmet els valors de la companyia a més de bones pràctiques, etc.

A través de totes les accions de comunicació interna i a través de tots els seus canals o suports es transmeten els valors de l'empresa. Un exemple curiós en el cas d'Unilever és el fet que totes les sales de reunions de la planta baixa, tenen, per nom alguns dels valors de l'empresa o conceptes importants per aquesta: així, per exemple es pot convocar una reunió a la sala *futur*, posem per cas.

Un canvi molt important en aquest aspecte és quan es posa en marxa el pla One Unilever, moment en que es decideix unificar Unilever Espanya i es trasllada el *cuidado del hogar y personal*, que fins llavors era a Madrid a Barcelona, això permet que es creï un més gran sentiment d'unitat, ja que de pràcticament no conèixer-se els treballadors de les dues seccions (a Barcelona es portava alimentació), és passa a ser un sol equip. Aquest fet facilita molt les coses a nivell de comunicació interna, ja que s'unifiquen missatges. A més, aquest fet coincideix en el moment en que Ana Palencia entra a formar part del comitè de direcció.

Aquest cúmul de canvis van facilitar en el seu moment que la comunicació interna esdevingués un corrent sanguini pel que transmetre l'ADN d'Unilever.

#### **4. Estratègia (a través de les accions) de comunicació interna per ajudar a mantenir el talent a les empreses**

L'estratègia que segueix Unilever en aquest aspecte és tenir en compte els treballadors i facilitar-los les eines perquè es puguin expressar, i a més, sentir-se realitzats. Aquesta estratègia es porta a terme a través de diferents accions o sistemes de treball impulsats des del departament de comunicació, com per exemple:

- Els treballadors són els redactors de les notícies de la newsletter setmanal
- Els treballadors són els autors de les portades de les revistes trimestrals
- Els treballadors poden ser ponents, juntament amb càrrecs de direcció de les reunions a l'espai Cúbic
- Els treballadors són considerats per l'empresa el primer públic al que cal informar de totes les novetats i fer partícip de d'algunes campanyes: *Hellman's*; *la mayonesa de los mayoneseros*; campanya televisiva dels que van ser protagonistes
- Els treballadors són els protagonistes de les campanyes de comunicació interna i a vegades de les de comunicació externa
- Els treballadors poden participar activament del programa de voluntariat, una eina que permet fer *team Building* i els permet sentir-se realitzats

El que impliquen totes aquestes participacions dels treballadors és:

- Que se sentin implicats a l'empresa
- Que la seva motivació sigui superior perquè se senten escoltats

- Que sàpiguen que el que fan té un ressò a nivell intern
- Que coneguin que l'empresa els posa per davant de qualsevol altre actor a les campanyes
- Que a través de les accions de voluntariat i responsabilitat social corporativa se sentin realitzats i que prenguin consciència de realitats que els poden ajudar a sentir-se més complerts com a persones
- Que tinguin i fomentin aquest sentiment de pertinença a l'empresa, perquè no només es valora la producció sinó també els valors de les persones, no se'ls considera només actius de producció i rendiment

El programa de RSC és una eina molt potent per a la transmissió de cultura, valors i creació de sentiment de pertinença. Aquesta RSC compta amb un calendari extens d'activitats, que per exemple, coincideixen amb els dies mundials de X causes. Segons explica l'Iris, a l'octubre és un mes en el que coincideixen dos dies mundials, el del rentat de mans i el de l'alimentació. A Unilever ho ajunten i fan la setmana de l'alimentació, en la que engloben diverses activitats relacionades amb la temàtica i aquestes activitats també estan relacionades amb el programa de voluntariat d'Unilever. Algunes de les setmanes temàtiques són:

- Octubre: setmana de l'alimentació
- Juny: setmana del mediambient
- Setmana *Agile Working* (2012)
- Sant Valentí 2014: San Valentin con Magnum 5kisses i Tressemmé Liso Keratina
- Maig: dia mundial de la rebosteria: amb Tulipan

És a dir, l'estratègia per a motivar i mantenir el talent a l'empresa és donar a conèixer que són prioritaris i que tenen valor per la companyia, transmetent uns valors i una cultura que fomentin l'esperit i el sentit de pertinença i motivació a tots els treballadors.

## 5. Característiques clau d'una bona comunicació interna

En aquest cas, es comprovarà com s'apliquen els valors que s'exposen a continuació a través dels casos més concrets que comenta Iris Pérez al llarg de l'entrevista. S'agafen casos reals i anècdotes per a poder extreure l'aplicació d'Unilever dels valors:

- **Transparència:** el cas més clar és quan Jaime Aguilera va sortir en portada de La Vanguardia. La transparència va ser clau: ell mateix es va dedicar a passar taula per taula a explicar què havia passat i perquè sortia als diaris.
- **Constància:** el llarg calendari d'activitats, entre esdeveniments, reunions anuals, activitats del programa de voluntariat i activitats de responsabilitat social corporativa, a més de la periodicitat de la newsletter i la revista corporativa demostren que és, a través d'aquesta constància com es construeix una cultura corporativa forta que transpira sentiment de pertinença.
- **Informació:** com es repeteix al llarg de l'entrevista, els treballadors són els primers d'estar informats, a través de la newsletter setmanal, de les reunions bianuals, dels esdeveniments, etc. Aquí també pren importància el *leadership*, que s'explica a continuació.
- **Coherència:** tota la informació es revisa des de comunicació perquè els missatges siguin coherents i no s'estiguin donant informacions contradictòries. A més, aquesta coherència

també s'aplica a les activitats que es duen a terme. Així, si la visió d'Unilever és, a grans trets construir un futur millor i minimitzar el seu impacte al medi les accions dels programes de voluntariat, etc. han d'anar d'acord amb aquestes premisses. Perquè les accions també comuniquen, a vegades més que els missatges verbals i per tant, cal que tot sigui coherent.

- **Líders i portaveus:** entre els directius i els treballadors es compta amb un equip de 30 persones, el *leadership*, que són càrrecs entremetjats i que actuen de pont a la comunicació, sobretot oral, que és més humana i sempre arriba més.
- **Escoltar:** a través de tots els sistemes de recollida de feedback i també a través de la involucració dels treballadors en la redacció de continguts de comunicació externa.
- **Naturalitat:** la naturalitat de la comunicació, i sobretot la seva humanització és un factor molt rellevant a l'hora de que els públics se sentin identificats amb aquesta. A nivell intern a Unilever resolen aquest *handicap* fent-los protagonistes dels vídeos corporatius i informatius, i també fent-los autors d'alguns dels continguts. També forma part d'aquesta naturalitat i humanitat l'equip de *leadership*, que humanitzen informacions que provenen de direcció. Així com també les reunions i les activitats de voluntariat, responsabilitat social corporativa i etc. que afavoreixen el contacte humà i la naturalitat de les relacions.

## 6. Canals i tècniques més ben considerats i més utilitzats de comunicació interna

Els canals de comunicació interna que més s'utilitzen a Unilever Espanya són els que s'expliquen a continuació. Des de 2011, any en que comencen el "Pla Unilever per una vida sostenible – salut i benestar, mediambient i qualitat de vida –", aquests materials són cada vegada menys en format paper i més en format digital, perquè és més sostenible i alhora perquè ajuda a estalviar.

- **Newsletter setmanal:** és una eina de comunicació ascendent bastant important. Es gestiona des del departament de comunicació però són els treballadors que n'escriuen les notícies. Així, la motivació que tenen aquests per a escriure les notícies és bàsicament que tots els directius de l'empresa estan implicats i es llegeixen el contingut de la newsletter. D'aquesta manera, sempre que algú vol comunicar una notícia interessant, tant als seus companys com als seus superiors, la newsletter és un bon canal per a transmetre aquesta informació.

El *modus operandi* és que els voluntaris escriuen una notícia sobre un tema d'interès, que ha de tenir, normalment, una extensió de 150 paraules i s'ha d'acompanyar d'un parell de fotos, i, després, faciliten aquest material al departament de comunicació, que s'encarrega que tot el material que es publica segueixi la política de comunicació d'Unilever. Aquestes notícies expliquen el que ha passat al llarg d'una setmana.

A part de les seccions que escriuen els propis treballadors, la newsletter, és, a més una eina de transmissió de continguts més atemporals, com els qualifica Iris, que prenen un caire formacional per a aquelles persones que no coneixen eines com per exemple Twitter, Skype, les *cookies*, etc.

També hi ha seccions perquè els treballadors coneguin quines són les tendències de consum, perquè tot i que a la seva àrea no els toqui de prop, Unilever és una empresa enfocada al consum, i per tant, als consumidors.

A més, a l'enviar-se divendres a última hora és un tancament de la setmana laboral per a tothom que treballa a Unilever.

Com podem veure en aquest cas concret, les funcions que du a terme la newsletter a Unilever són més que el simple fet d'informar.

- És un canal que permet el feedback comunicatiu, és a dir la comunicació horitzontal i ascendent dins la mateixa empresa.
- Aquest fet, provoca a més que sigui una eina que permeti tenir els treballadors motivats, perquè són ells mateixos els que redacten les notícies i són protagonistes dels fets que s'hi relaten.
- És una eina de "formació" a petita escala, que permet fer arribar coneixements atemporals als treballadors.
- És un canal per informar als treballadors i que, a nivell inconscient sentin que formen part de la companyia.

— **Revista corporativa trimestral:** fins el 2012 era en paper. Un exemplar imprès de 2005 mostra que abans era més densa, que estava feta amb menys càrrega de disseny i, que per tant, era més feixuga de llegir. El fet de enviar-la als treballadors en format online els ha permès crear una revista interactiva, on es poden incloure vídeos, enquestes (que és una altra eina per aconseguir feedback de tots els treballadors)... També, sovint es fan entrevistes a la revista corporativa, però en aquest cas i per conservar l'objectivitat es duen a terme per una agència externa que els ajuda en aquests casos. A més, a través de la secció persones, sempre s'intenta que tothom es conegui dins l'empresa, i així, crear més cohesió d'equip i més sentit de pertinença. Això es fa agafant, cada número de la revista dues persones, una que tingui un càrrec normal i l'altre que tingui un càrrec més elevat, i que, a poder ser, siguin home i dona, i s'explica una mica la seva vida i la seva trajectòria. En el cas concret de la revista corporativa on els treballadors poden col·laborar és en el disseny de la portada i una breu explicació del significat de la portada.

De la mateixa manera que amb el newsletter, abans d'enviar-ho a maquetar, el departament de comunicació fa una revisió de que tots els continguts que es publicaran siguin coherents amb el to i l'estil d'Unilever i que siguin informació d'interès per a tots els públics interns de l'empresa.

— **E-mailings:** en aquest cas existeix una política estricta de només un e-mail setmanal; amb excepcions: en cas de comunicat i en cas de esdeveniment a nivell intern. A més, fa 3 o 4 anys, com explica Iris, es va haver de dur a terme un important treball de cohesió i coherència, creant una firma corporativa per cadascun dels treballadors, i una capçalera per als membres de direcció, amb la seva fotografia, el nom, etc. i un color diferent per cada departament. I es va impulsar una política perquè tothom fes servir en els e-mails una mateixa tipografia (Unilever) i una mida de lletra en concret, tot i que no sempre els funciona.

— **Portal del treballador:** Intranet: a més de la seva funcionalitat com a eina de treball, des que Unilever aplica el Pla Unilever per una vida sostenible aquest és el canal, juntament amb les pantalles que es troben dins l'edifici per comunicar tot allò que abans es podia comunicar a través de flyers i tríptics. La revista compta amb una secció del consumidor, on la Inés i la Gemma, les dues persones que s'encarreguen de l'atenció al consumidor

explicaven anècdotes divertides, com quan un noi que els va demanar una disfressa de l'osset de peluix dels Cornetto, per demanar matrimoni a la seva parella, etc.

A més de ser una eina de comunicació també és una eina de treball, perquè és per on han d'accedir a molts dels tràmits que conformen el dia a dia dels treballadors d'Unilever. Aquesta web, a més, compta amb dues parts ben diferenciades, una part que correspon a Unilever global i que està en anglès, i una part que correspon a Unilever Espanya i que està escrita en castellà. A més també permet la segmentació per perfils, així, per una persona de comunicació, a part dels continguts generals d'Unilever, els destacats són relacionats amb la comunicació.

Aquesta és una eina que té una gran virtut, que és la quantitat d'informació que pot emmagatzemar i a més, que segmenta a cada persona el tipus d'informació que li pot resultar més interessant segons el perfil que té dins l'empresa. Ara bé, aquesta mateixa virtut és també un gran defecte, ja que el fet d'encabir tal quantitat d'informació pot esdevenir un fre, tant per la quantitat i que no la trobin com pel fet que alguna d'aquesta informació està en anglès. A més, segons explica Iris Pérez, és una assignatura pendent des de comunicació aconseguir que tothom utilitzi més aquesta eina, ja que pels frens que suposa i pel fet que tothom la utilitza pels procediments necessaris per a dur a terme les seves tasques sovint s'obliden de la part informativa que comporta, que és rica i extensa. Per lluitar contra aquest oblit, s'envia un e-mail amb el contingut nou publicat a la intranet i un enllaç perquè hi accedeixin, per fomentar-ne l'ús.

- **Pantalles:** serveixen per reforçar la majoria de missatges i no saturar les safates d'entrada de correus electrònics.
- **Comunicats:** la política és que no es poden solapar en un mateix dia i a poder ser una setmana, així que sigui només un comunicat per setmana. No és una eina que tingui molta demanda per part dels directius, però si que s'utilitza en casos especials. Sobretot és el departament de comunicació el que ho proposa.
- **Reunions:** són 3 o 4 reunions anuals, en un espai extern a l'empresa, l'espai Cúbic a Viladecans. Quan Unilever estava a l'Illa aquesta reunió es duia a terme a l'auditori Axa. Aquestes reunions serveixen per presentar els resultats de negoci, projectes que es duen a terme, per tenir als treballadors informats. Els treballadors poden fer preguntes, etc. A l'acabar es passa una enquesta per a aconseguir el feedback que es busca. Les ponències solien ser de directius, però un any que els directius no estaven disponibles i van exposar altres càrrecs va ser un dels ítems més ben valorats a nivell intern, i des de llavors s'ha intentat que exposin càrrecs de tot tipus. A la plenària de Nadal, s'aprofita per fer un dinar de germanor després.
- **Esdeveniments a nivell intern:** serveix per informar als treballadors de llançaments de campanyes o d'accions especials de màrqueting. Els esdeveniments els porta màrqueting amb la col·laboració de comunicació
- **Altres materials de comunicació:** aquests són altres materials de comunicació interna que es troben en format paper i que a vegades s'han adapta per a poder-los utilitzar també per al públic extern.
  - **Fulletó ADN:** tríptic corporatiu que es troba a recepció i que conté la informació corporativa d'Unilever, les marques, la filosofia, innovació, RSC, etc.

- **UNIdos:** resum de les activitats de voluntariat que s’han fet cada any. Té una periodicitat anual.
- **Guia pràctica per reduir les restes alimentàries:** aquest és un material que es va fer de cara als restaurants i es va adaptar al públic intern però que finalment s’ha acabat fent accessible a tothom, pel seu interès alhora de reduir les mermes de menjar.
- **Altres materials**
  - Els resums del programa de voluntariat UNIdos
  - Tarjetó amb l’explicació del programa de voluntariat
  - *“Trabajamos para crear un futuro mejor cada día”* que conté dades rellevants sobre Unilever, i que alhora transmet la cultura i els valors de l’empresa
  - El Manual d’Inside.Unilever, la intranet de l’empresa
  - *“La Guía Práctica para reducir los desperdicios alimentarios”*, que també és una eina per als públics externs i que es pot trobar en format PDF a la web corporativa
  - El diari especial que es va editar quan es va canviar la seu de l’Illa Diagonal a Viladecans, amb els primers moments dels treballadors, etc.
  - Una llibreta corporativa WINNING TOGETHER, que els treballadors poden fer servir per anotar coses i que a més és un recordatori de les males pràctiques, amb missatges que no s’han de fer.
  - Tríptic de preparació i bones pràctiques a les reunions

— **Bústia de suggeriments:** és una eina que serveix per recollir feedback de manera anònima o no. Es complementa amb un e-mail (de comunicació) on tothom pot enviar suggeriments i les enquestes a través de la intranet. A través d’aquest canal es recullen suggeriments de tot tipus. En tema d’estalvi d’energia, aigua, etc. es van aplicar moltes de les suggeriments recollides a les bústies.

A més d’aquests canals de comunicació l’espai físic d’Unilever actua com a canal per transmetre informació, valors i cultura, o novetats. Ho fan a través dels noms de les sales o de vinils que instal·len als terres o portes dels ascensors, per exemple.

Segons les paraules de la mateixa Iris Pérez, el mitjà o canal de comunicació interna més utilitzat i el més demandat a nivell intern és el newsletter, ja que és el primer que es va començar a fer, és a dir, té una tradició i una trajectòria dins l’empresa i a més no s’ha interromput mai la seva emissió, a excepció de les vacances d’estiu a l’agost. Així, aquest, sigui per tradició, per força, per brevetat i per la implicació directa que hi té tothom és el canal més utilitzat i més ben valorat. Tot i que tota la plantilla d’Unilever disposa de molts recursos per estar informat, estar actiu i per informar, fomentant doncs les tres direccions de la comunicació interna: ascendent, descendent i horitzontal.

## 7. Relació simbiòtica entre comunicació interna i comunicació comercial i corporativa

Tot i que no s' enfoquen de la mateixa manera, és evident que les accions de comunicació externa tenen un precedent dins l' empresa, per la importància que es dóna a que els treballadors estiguin informats de totes les novetats i llançaments que es produeixen. Així, en aquest aspecte concret és clar que si, per exemple, Magnum llença els 5kisses, aquest llançament tindrà una acció a nivell intern. Però més enllà d'aquest punt, es produeix una relació simbiòtica entre les tres àrees de comunicació d'Unilever?

Així, la comunicació comercial repercuteix en la comunicació interna de manera que s'ha d'informar al públic extern de la consegüent acció comercial.

La comunicació interna repercuteix o afecta a la corporativa, per exemple: en el cas de l'Aniversari del Pla Unilever per una Vida Sostenible (USLP). En aquest, es comunica el mateix contingut i informació tant al públic intern com al públic extern. Però la comunicació interna també afecta la comunicació corporativa en casos com el de la portada de La Vanguardia, on ja s'ha explicat que la comunicació interna va ser l'esmoreïdor del cop als cercles més propers al públic intern, ja que aquests van explicar la realitat.

En aquest mateix àmbit de cercles propers, la comunicació interna influeix o connecta amb la comercial, com és el cas dels ambaixadors de les margarines, en el que un equip de treballadors van rebre formació sobre les margarines i tenien l'objectiu de motivar la compra i consum de margarina a través del boca-orella.

Aquests són alguns exemples de com de simbiòtiques són les comunicacions interna, corporativa i comercial a les empreses. En un món global –on els *stakeholders* tenen accés a la informació de manera ràpida, ubíqua i gratuïta– una falta de coherència o coordinació entre totes les comunicacions d'una empresa pot comportar-li un daltabaix.

## 6. Conclusions

---

Després de fer tot aquest estudi de cas, només resta resoldre les hipòtesis plantejades al principi de tot d'aquesta investigació. Veure quines d'aquestes s'han acomplert i quines s'han de refutar o potser replantejar, perquè no han estat resoltes o confirmades de manera satisfactòria.

A més de les hipòtesis plantejades per a la investigació, aquest estudi de cas, sobretot en la seva vessant teòrica, tenia uns objectius plantejats, que versaven sobre la teoria de la comunicació de les organitzacions a com aquesta es pot utilitzar per millorar en l'empresa, a nivell general. Per acabar, finalment, veient l'aplicació de totes aquestes teories en un cas real.

Tal com s'ha vist en la investigació documental d'aquest estudi de cas, la comunicació de les organitzacions abasta molt més enllà de la típica concepció de màrqueting i publicitat dels productes de l'empresa. La comunicació de qualsevol organització no és només aquella que es du a terme de manera intencionada, sinó que qualsevol actuació, resposta o silenci d'una empresa o organització davant d'un determinat esdeveniment és comunicació de la mateixa, amb i cap a tots els seus *stakeholders*. La comunicació de les organitzacions tracta des d'aspectes tant coneguts com el màrqueting i la publicitat, que és la vessant més comercial d'aquesta comunicació, a la comunicació corporativa, que és aquella que a través de la cultura corporativa i de la identitat corporativa intenta transmetre la imatge i la personalitat de l'empresa a tots els seus *stakeholders*, i també la comunicació interna, que és la menys visible de totes les comunicacions, però no per això és menys important, ja que com veurem, té i aporta un valor a l'empresa que és rellevant a l'actualitat per aconseguir aquesta diferenciació i identitat corporativa.

Pel que fa a la comunicació interna de manera més concreta, és aquella que es dirigeix als públics interns de l'empresa. Així, tant la que es produeix de manera intencionada cap a aquests públics com la que no es produeix és comunicació interna. Aquest és un criteri de distinció de les diferents empreses pel que fa a comunicació interna: aquelles que s'esforcen per tenir un programa de comunicació interna que sigui interessant i útil per a un bon clima de comunicació, aquelles empreses que tenen un programa de comunicació interna ordinari i aquelles que no es plantegen tenir un pla de comunicació perquè creuen que no és necessària la comunicació amb els públics interns de l'empresa.

La comunicació interna ha de tenir unes característiques concretes per a complir amb els seus objectius i ser una eina de valor per a les empreses. En aquest estudi s'han determinat alguns valors que sí que ha de tenir una bona comunicació interna per a funcionar, tot i que n'hi poden haver més i també poden dependre de la idiosincràsia del context de l'organització. Aquests factors que s'han determinat per aconseguir una bona comunicació interna són: la sinceritat, transparència i veritat, informativa – no pot ser una comunicació buida de contingut –, constant –mai s'ha de considerar una tasca finita, com un programa que es pugui acabar; sempre s'ha de tenir un pla de comunicació, amb uns objectius a aconseguir –. Ha de ser coherent amb la cultura i filosofia de l'empresa, amb la seva visió i la seva missió. Ha de tenir en compte les persones i escoltar-les, perquè com s'ha remarcat, sovint és del feedback d'aquestes persones d'on s'obté informació rellevant per a la gestió de l'empresa.

A més, a part de l'objectiu/funció d'establir un conjunt de processos que permeten la transmissió d'informació per a poder dur a terme les tasques i activitats productives, la comunicació interna té altres tasques: la creació i manteniment de relacions amb els treballadors, que poden ser una eina de motivació



dels treballadors, així com també és una eina per a la motivació el reconeixement dels mèrits, tant per la direcció com per la resta de companys, situació que es pot aconseguir amb un bon clima de comunicació interna, on des del respecte es pot tenir una relació molt més cordial i fluida amb tots els companys. Ha de ser una comunicació natural, que no sigui massa formal, així, ha de generar aquesta sensació d'identificació dels públics interns amb l'empresa, que és el que acaba fent fort el sentiment de pertinença a una organització.

La comunicació interna té, a més, la funció de reforçar els valors i les conductes de lideratge, i d'aquesta manera, també, mantenir la coherència empresarial, i la transmissió dels intangibles.

Així, la comunicació interna, a més de totes aquestes tasques, si està ben treballada, pot, per exemple, ser un bon airbag per a l'empresa, en cas de crisi, primer de tot perquè si tots els públics interns estan contents i se senten part d'alguna cosa és més improbable o si més no, més difícil que es produeixi una crisi per rumors amb origen intern. D'altra banda, perquè, si per exemple una hipotètica crisi té origen extern, i la primera actuació davant d'aquesta situació té en compte donar explicacions als propis treballadors, aquests no donaran informacions incoherents o contradictòries als mitjans de comunicació si aquests els pregunten, i, alhora, explicaran el que saben als seus cercles més propers, i d'aquesta manera, a través del boca-orella, l'explicació de l'empresa pot tenir un abast que a la llarga ajudi a contenir la crisi.

De la mateixa manera, segons la mida de l'empresa, quin tipus de treballadors tingui, la situació de la mateixa, els canals de comunicació més adients per estar en contacte amb els públics interns poden variar, ja que cada empresa pot tenir la seva tradició en aquest aspecte.

L'estudi de cas sobre Unilever ha aportat una exemplificació de les aplicacions de la comunicació interna i de les característiques que són realment rellevants en aquesta per a que esdevingui un valor per a les empreses. Així doncs, a continuació, les hipòtesis proposades per a la investigació es contrasten amb la informació obtinguda de l'estudi de cas.

### **Hipòtesi 1: La comunicació interna té un valor elevat com a eina de gestió empresarial**

El valor de la comunicació interna com a eina de gestió empresarial queda palès sobretot en vistes que les empreses internacionals de l'envergadura d'Unilever aposten cada dia més per aquesta eina de gestió. A Unilever la comunicació interna està considerada el pal de paller de l'empresa. No és, segurament, a nivell intern, el factor que determini si aquesta temporada d'estiu es facturarà el doble de la passada. Però si que pot resultar interessant per conèixer l'opinió dels treballadors respecte algun aspecte dels gelats que als departaments de direcció, I+D o màrqueting els ha passat per alt, i que els treballadors, com a consumidors del producte –o bé per comentaris d'algú del seu entorn –, han pogut detectar, per exemple.

La comunicació a Unilever passa a formar part del comitè de direcció l'any 2006, amb Ana Palencia al capdavant. Amb aquesta entrada de la comunicació al comitè, es demostra que a l'organització s'ha arribat a la conclusió que la comunicació, tant comercial, corporativa i interna és important. El fet de que la comunicació passi a formar part del comitè de direcció ja és en si una mostra del valor que aquesta comunicació té per les empreses. S'entén que amb aquest departament al comitè es facilita el flux d'informació i la tasca del mateix, ja que pot arribar a tot arreu i se suprimeix el procés d'haver de passar la informació que s'ha tractat en les reunions del comitè al departament de comunicació perquè

aquest la tracti per donar-la a conèixer a l'organització. Així s'elimina aquesta baula que entorpia el procés de comunicació intern. A més, el fet de formar part del comitè de direcció permet que el departament de comunicació, que és alhora la boca i les orelles de l'empresa en el seu àmbit intern, tingui veu al comitè. És el departament de comunicació el que s'encarrega de recollir els suggeriments dels treballadors i desplaçar els més interessants a direcció per a la seva aplicació. Compleix, per tant, tasques estratègiques en la gestió empresarial, com per exemple aquesta transmissió bidireccional d'informació, però també motivació, transmissió de valors i de cultura i detecció de millores.

D'aquesta manera, la comunicació interna pren força, i la comunicació empresarial també, ja que tal com va ocórrer a Unilever l'any 2006, cada vegada són més les empreses que opten per incloure el departament de comunicació –la direcció d'aquest – al comitè de direcció empresarial, per facilitar les tasques i els processos de comunicació.

## **Hipòtesi 2: La comunicació interna és el vehicle de transmissió i reforç de la cultura i els valors empresarials, que sempre ha d'estar en funcionament**

Que ha d'estar en ple funcionament és un fet irrefutable; la prova més evident és el fet que el calendari comunicacional intern d'Unilever, que és el cas que ens ocupa, té unes cites setmanals que es repeteixen al llarg de l'any, i a més, algunes dates fixes que es repeteixen cada any i que serveixen precisament per la transmissió d'aquests valors. El simple fet de tenir un calendari constant ja transmet un valor als treballadors d'Unilever, la responsabilitat i la rigorositat de dur a terme aquesta tasca, setmana a setmana, any a any.

Totes les accions de comunicació interna que pivoten sobre els "Dies Mundials de..." transmeten valors a la plantilla de l'empresa. Perquè no totes les empreses celebren els mateixos "dies mundials de", i el fet de celebrar o no celebrar un "dia mundial de", ja transmet aquests valors. Per aquest fet, és tant important el calendari regular, en el que es contempla la newsletter setmanal, els e-mails amb informació sobre la logística de l'empresa en si, com aquells en els que s'exposen qüestions amb una vessant més ètica, com la celebració – sovint a través d'accions solidaries – d'aquests dies mundials.

Així, l'abast de la comunicació interna és molt més ampli del que es pugui imaginar en un primer moment. Perquè a més d'aquesta continuïtat, tal es comenta a l'anàlisi de l'entrevista en profunditat, a més dels canals de comunicació interna més reconeguts com són les newsletters o les *House organ* és important pensar en tots aquells suports o punts de contacte amb el públic intern que hi són sempre i que impacten cada dia amb aquests, com és el cas de les sales de reunió, les escales o els ascensors. D'aquesta manera, el fet que les sales de la planta baixa d'Unilever España portin per noms alguns dels valors importants per a l'empresa és també transmissió d'aquesta cultura corporativa.

Així doncs, la comunicació interna com a transmissora de cultura i de valors ha d'estar sempre en funcionament perquè aquesta creació d'una identitat que la totalitat de l'empresa se senti pròpia no és una tasca finita. Amb aquesta continuïtat el que es busca és reforçar els valors transmesos i augmentar el sentiment de pertinença a l'empresa.

### **Hipòtesi 3: Una plantilla impactada amb una comunicació interna sincera pot arribar a ser un gran actiu de comunicació externa (comercial i corporativa) per l'empresa**

Quan s'aconsegueix que la plantilla formi part d'aquest tot i hagi desenvolupat el sentiment de pertinença a l'empresa és, sobretot, per oferir-los informació, oferir-los escolta activa i un tracte natural i cordial. A Unilever, una eina per demostrar que la seva comunicació interna és sincera és que els mateixos treballadors són els actors que formen part de la redacció del discurs comunicacional. Aquest fet provoca en ells una confiança en tota la informació que reben, perquè coneixen que de la mateixa manera que la newsletter de la setmana següent la redacten ells, la d'aquesta setmana la redacta un company, amb la mateixa sinceritat que ho faran ells, i independentment de la situació en la jerarquia de l'empresa.

Aquesta sensació de sentir-se escoltats provoca una motivació extra per a escriure entre els treballadors, ja que saben que la seva informació pot arribar a qualsevol company de qualsevol departament, i alhora als directius dels diferents departaments. Sota la revisió del departament de comunicació per mantenir una coherència comunicativa pel que fa a estil, to i informació rellevant, la informació que es transmet a nivell intern prové de tots els punts de l'empresa, aquest fet és una garantia de sinceritat davant els ulls dels treballadors.

D'aquesta manera s'aconsegueix que els treballadors es sentin identificats amb l'empresa. Un treballador implicat, és a més, un nexa de comunicació amb l'exterior, perquè si aquest està content, a un primer nivell transmetrà la seva satisfacció amb l'organització als seus cercles més propers. En aquest punt, ja està actuant com a actiu de comunicació externa de l'empresa, a un nivell de comunicació corporativa. Ara bé, si a més, l'organització proposa a aquests treballadors accions d'ambaixador d'alguna de les marques i aquest accepta, aquest actiu de comunicació externa comercial esdevé actiu de comunicació externa comercial, com és el cas de l'acció de les margarines que va dur a terme Unilever. En aquesta acció, els treballadors que van voler es van apuntar, com a voluntaris, a rebre formació sobre les margarines, amb l'objectiu de fer de prescriptors d'aquest producte al seu entorn fora de l'empresa i aconseguir més vendes.

D'aquesta manera, es pot considerar que una plantilla que se senti escoltada i en conseqüència estigui disposada a escoltar a l'organització, perquè sent que en forma part i que els missatges que rep són sincers, és un actiu comunicacional extern, tant a nivell corporatiu: d'una manera inconscient; com a nivell extern: a nivell més conscient. Per a que la plantilla rebi de la millor manera els missatges que se li volen transmetre cal determinar quins són els canals de comunicació interna més adients per a cada empresa, segons la seva grandària, la seva ubicació, la seva funció, etc.

### **Hipòtesi 4: La comunicació interna per a que funcioni de manera correcta en aquests aspectes de vehicle de comunicació i eina de gestió empresarial ha de ser imprescindiblement sincera, ja que si no ho és pot comportar una crisi de valors a l'empresa**

El principal problema que pot comportar una comunicació interna que no és sincera és el fet que es podria produir una petita fuga d'informació que demostrés que la informació que s'ha donat al gruix de l'organització no ha estat sincera. Si aquesta situació es produís el més probable és que a partir de la fuga els rumors comencessin a prendre forma, i amb els rumors el descontent general, i aquests dos factors junts, poden resultar un problema. Primer de tot perquè aquesta situació representa una

pèrdua total de la confiança dels treballadors, confiança que es construeix amb un llarg treball de comunicació sincera. El fet que els treballadors estiguin desencantats amb l'empresa pot provocar fins i tot, que en una situació de risc, davant una possible crisi, aquests, enlloc de defensar l'organització l'ataquin, bé sigui per despit o bé per què s'han sentit ofesos. El fet de dur a terme una comunicació poc sincera és, també un absurd en un món digital, ràpid i amb una comunicació ubiqa, ja que la informació és de ràpid accés.

Al cas Unilever, com ja s'ha explicat, la comunicació interna compta amb la sinceritat de que són els mateixos treballadors els que en redacten parts de contingut. El mateix passa amb les quatre reunions anuals on s'expliquen projectes, resultats, etc. Des que els treballadors van valorar positivament que no fossin tots directius els que els exposaven els resultats s'ha treballat en aquesta direcció: que qui exposa projectes i resultats a les reunions anuals no és només la direcció dels departaments sinó que ho fan conjuntament amb les persones que han treballat aquells projectes. El fet que s'impliquin treballadors de tots els nivells jeràrquics dins l'empresa ja comporta que la comunicació que s'hi dona no està basada sobre un discurs fals i poc sincer. Però discurs sincer no vol dir sobresaturar a tots els treballadors amb informacions que potser no són del seu interès o que no poden entendre perquè s'allunyen del seu àmbit de treball, per aquest mateix motiu cal seleccionar quina és la informació més rellevant a donar als treballadors. I en cas que aquesta sigui una informació molt concreta o molt tècnica específica d'una àrea de treball en concret, com fer-la entenedora per a totes aquelles persones que no estan acostumades a tractar amb aquest tipus de termes tècnics.

També cal recordar que, a Unilever, quan Jaime Aguilera va sortir a la portada de La Vanguardia, la comunicació ràpida i sincera va ajudar a calmar el que podria haver resultat una crisi, i d'aquesta manera també es va ajudar a mantenir la confiança dels treballadors tant en l'empresa com en el seu líder. Potser en aquesta mateixa situació amb una altra actuació, la confiança s'hagués perdut i la resolució de la situació hagués estat molt diferent del que va ser.

Amb una comunicació sincera s'aconsegueix una coherència de discurs anual que poc probablement s'obtidria amb un discurs que no és sincer, i és aquí on es començaria a trontollar un discurs fals. Per tant, cal articular un discurs real, coherent i que sigui rellevant i entenedor per tots els públics interns, independentment del departament o sector del que aquests formin part. D'aquesta manera, i només d'aquesta s'aconsegueix que els treballadors tinguin confiança en l'organització: perquè una empresa que tergiversa en la seva comunicació interna és una empresa que no mereix la confiança perquè també deu tergiversar en els seus valors, als que falta, i també en la seva comunicació corporativa i comercial.

#### **Hipòtesi 5: Una empresa amb consideració cap al seu públic intern i amb un bon exercici de comunicació interna es troba en avantatge davant una empresa amb una mala comunicació interna**

L'avantatge principal resideix en el fet que una empresa amb una bona consideració cap al seu públic intern i una bona comunicació interna aconsegueix un clima còmode i agradable al seu interior, on els treballadors se senten còmodes perquè saben que són part d'aquest tot, tenen un marcat sentiment de pertinença. I amb aquesta força i aquest clima intern la resposta dels treballadors davant d'una situació complicada serà més positiva que la d'uns treballadors d'una empresa en la que no se senten escoltats ni informats de res, perquè la seva sensació serà molt diferent. Mentre que al primer cas, al

tenir un sentiment de pertinença fort els treballadors poden creure que la situació els afecta i poden intentar actuar de la millor manera possible perquè quedi resolt el més aviat possible, en el segon cas, al sentir-s'ho aliè poden no actuar, o el que és molt pitjor, actuar en contra de l'interès de l'empresa. Bé sigui conscientment i amb un objectiu perjudicial o bé sigui de manera inconscient i com a resultes de no estar ben informats del que passa.

Així mateix es demostra en el cas d'Unilever, quan Jaime Aguilera va ser portada de La Vanguardia i els treballadors van actuar d'airbag als seus entorns més propers, desmentint la informació que era falsa gràcies a que l'empresa els havia informat de quina era la situació real.

Aquest avantatge no només es dóna en cas de crisi o de possible crisi per rumor. També es dona en el dia a dia, quan les persones que formen part de l'organització transmeten les seves sensacions i les seves opinions a les persones properes. D'aquesta manera en un cas de bona comunicació interna i consideració cap al públic intern, en la que aquest públic se sent identificat la imatge corporativa de l'empresa surt reforçada de la comunicació que aquestes persones fan a tercers. I en canvi en casos d'insatisfacció, aquesta imatge corporativa en surt perjudicada.

També cal veure com l'empresa utilitza aquest "avantatge" davant les altres empreses, i sempre s'ha de tenir en compte que cal que aquesta comunicació interna ha de ser coherent amb la resta de comunicació de l'empresa i el més important, amb les accions i actuacions de la mateixa, ja que si no hi ha coherència no hi ha una identitat sòlida, perquè cada tipus de comunicació (interna, comercial, corporativa) transmet una idea diferent de la mateixa empresa, i aquestes idees o identitats transmeses no poden ser dissonants. S'han de treballar totes les vessants comunicatives per aconseguir una identitat i una imatge sòlida i coherent.

#### **Hipòtesi 6: La comunicació interna influeix en la comunicació externa, ja que són simbiòtiques**

Tal com s'ha anat repetint al llarg de l'anàlisi de l'estudi de cas, en diverses ocasions s'ha traspassat la frontera que distingeix la comunicació interna de la externa a Unilever. El cert és que les comunicacions d'una empresa han de ser coherents i treballar per a la consecució d'uns objectius comuns, per, com ja s'ha comentat, dotar a l'empresa d'una imatge i identitat sòlides. A més, cadascuna de les comunicacions de l'empresa ha de tenir els seus propis objectius pel que fa a la seva tasca concreta. Però sempre han de ser coherents entre ells.

A Unilever aquest traspàs o simbiosi entre comunicacions es dóna en el sentit que els treballadors de l'empresa també són impactats per les campanyes de publicitat, ja siguin campanyes de publicitat dels productes com campanyes amb un caire més corporatiu, de la mateixa manera que ho són els públics externs a l'empresa. Cada treballador, quan surt de la feina és una persona més, consumidora dels productes Unilever com tantes altres persones, per aquest motiu, els missatges que l'empresa emet per als consumidors també impacten als treballadors. Aquest és un motiu més pel que la comunicació interna i la comunicació externa han de ser coherents.

D'altra banda, materials que en un principi es creen per a públics interns com és el cas del Pla Unilever per una Vida Sostenible (USLP) a la llarga i per la seva aplicabilitat a la vida quotidiana s'han acabat posant a l'abast de tots els públics, interns i externs. Aquesta és una altra manera de transmetre els valors de l'empresa.

Dit d'altra manera, en un món en que els treballadors són consumidors dels nostres productes i en el que els consumidors exigeixen a les empreses certa ètica i certs valors, les comunicacions internes i externes de les empreses han d'anar en una mateixa direcció, a vegades traspasant les fronteres, fràgils, que separen què es competència de la comunicació interna i què es competència de la comunicació corporativa, per exemple.

Caldrà veure si en un futur proper aquesta tendència d'incorporar la comunicació interna a la gestió empresarial pren força a nivell de mitjana empresa i de petita empresa. Del que si podem extreure una conclusió és que a Unilever España, la comunicació interna és un factor determinant per a l'èxit de l'empresa, ja que té una identitat molt sòlida i molt complerta. Aquesta comunicació interna és important i a més aconsegueix totes les característiques que en aquest treball s'han considerat rellevants i fonamentals perquè la comunicació interna esdevingui aquest avantatge pel que fa a la gestió estratègica empresarial i a la transmissió i gestió dels intangibles als treballadors.

Aquest treball d'investigació, doncs, ha aconseguit els objectius i ha respost les hipòtesis plantejades en un primer moment de la investigació. L'estudi de cas ha aportat uns resultats satisfactoris demostrant que Unilever és una empresa amb una comunicació interna molt ben treballada i l'ús d'aquesta com a molt més que una eina de transmissió d'informació merament logística. Per tant, per Unilever España la comunicació interna és un factor determinant i diferencial, on cada racó de la companyia treballa per transmetre la seva missió: millorar la qualitat de vida.

## 7. Propostes de millora i continuació

---

Pel que fa a aquest projecte, s'ha conclòs l'estudi de cas de la comunicació interna d'Unilever. Al tractar-se, la comunicació interna, d'una nova tendència pel que fa a la gestió dels intangibles i com a eina de transmissió d'aquests als públics interns de l'empresa, si més no, a nivell pràctic, un projecte com aquest deixa obertes moltes portes pel que fa a investigació. Es poden determinar tres línies bàsiques en les que es podria seguir investigant per a dotar a aquest projecte de més amplitud casuística:

- Unilever és una empresa internacional. En aquest estudi de cas s'ha treballat amb la seva seu a Espanya, a Viladecans-Barcelona. Per tant, els resultats d'aquest treball d'investigació són els que resulten de l'estudi d'Unilever España i no són extrapolables al 100% als altres casos d'Unilever, perquè tot i treballar tota la companyia en una mateixa línia i seguint unes mateixes directrius és aquí on entra en joc la idiosincràsia de cada país i de cada ciutat.
- Ampliar la investigació a Unilever España, per veure la percepció que en tenen els mateixos treballadors de tots els nivells jeràrquics, des de direcció al personal de fàbrica, a través de *focus groups* o mitjançant enquestes, el mètode que es consideri més oportú.

Per d'aquesta manera, comprovar com és vista l'aplicació de la comunicació corporativa a tots els nivells d'empresa, i també com es transmeten aquests valors i intangibles des del punt de vista de direcció fins al punt de vista dels treballadors de la fàbrica. D'aquesta manera, depenent de si el més interessant d'aquesta investigació són les respostes qualitatives s'escolliria la investigació a través de *focus groups* i de entrevistes en profunditat, i en canvi si el més interessant són les respostes quantitatives s'escolliria la investigació a través de les enquestes a una mostra representativa de cada "estrat" de treballadors de l'empresa.

- La comunicació interna i la gestió dels actius intangibles són unes eines de gestió empresarial que es detecten i s'observen en determinades empreses a l'actualitat. De les empreses que se'n fa més ressò són de les grans empreses, perquè tant a nivell d'estructura com a nivell econòmic i de gestió es poden permetre treballar aquest punt comunicatiu. En aquest cas en concret s'ha fet l'estudi d'una gran empresa internacional, però de cara a futures investigacions seria interessant repetir el mateix estudi en una empresa gran nacional, una mitjana empresa i una petita empresa, per veure quina és l'aplicació de la comunicació interna en cadascuna d'aquestes. Quin paper desenvolupa la comunicació interna com a gestora estratègica, com a transmissora de valors, quin paper desenvolupa el departament de comunicació i quina és la seva situació dins l'organigrama empresarial o bé quins són els canals més utilitzats i més ben valorats en cada tipologia d'empresa. I així poder obtenir un panorama de la comunicació interna com a factor diferencial a les empreses més ampli.

Aquestes tres línies d'investigació per a un futur són realment interessants per determinar un patró o una guia de pràctiques funcionals, vista que la tendència és que cada vegada més la comunicació interna i la relació amb els públics interns pren força, de la mateixa manera que en pren la formació i la motivació dels treballadors, la conciliació de la vida personal i familiar i un llarg etcètera de bones pràctiques que poden ajudar a que la qualitat de vida de les persones i la producció i qualitat de les empreses sigui millor.

## 8. Bibliografía

---

### 8.1. Hemerografía

- ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005
- BENAVIDES, Juan i altres. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona : Gestión 2000, 2001
- BUSTÍNDUY, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC, 2010
- CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial, 2006
- CLOTET, Enric i altres. *Sistemes d'informació. Reptes per a les organitzacions*. Barcelona: Editorial Columna, 1998
- COSTA, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós, 1999
- Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. *Manual de la comunicación*. Madrid : Asociación de Directivos de Comunicación, 2013
- Editorial Vértice. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008
- ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> i altres. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. Materials, 2008
- ENRIQUE, Ana Maria. Tesis Doctoral: La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2007
- FERNÁNDEZ Beltrán, Francisco. *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales S.A., 2011
- FERRER, Joan. *La comunicación interna y externa en la empresa*. Cuadernos de Comunicación.
- GUZMÁN de Reyes, Adriana Patrícia. *La comunicación como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006
- PALENCIA-LEFLER Ors, Manuel. *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Profit Editorial , 2011
- REBEIL Corella, María Antonieta i altres. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Mèxic: Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, A.C., 1998
- TÚÑEZ López, Miguel. *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Oleiros: Netbiblo, 2007
- VILANOVA, Núria. *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Empresa, 2013
- VILLAFANE, Justo. *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones piràmide, 2004
- VILLAFANE, Justo. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006



## 8.2. Llocs web i articles de consulta en línia

- Compromiso RSE. Customedia. Ana Palencia liderará la comunicación europea de Unilever en materia de sostenibilidad [en línia] Disponible a: <http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2013/12/17/ana-palencia-liderara-la-comunicacion-europea-de-unilever-en-materia-de-sostenibilidad/> [Última consulta: 20/01/2014]
- Compromiso RSE. Customedia. *Ana Palencia liderará la comunicación Europea de Unilever en materia de sostenibilidad*. [en línia] Disponible a: <http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2013/12/17/ana-palencia-liderara-la-comunicacion-europea-de-unilever-en-materia-de-sostenibilidad/> [Última consulta: 20/01/2014]
- Compromiso RSE. Customedia. *Las pequeñas acciones de sostenibilidad de Uniever marcan la diferencia*. [en línia] Disponible a: <http://www.compromisorse.com/entrevista/directora-de-comunicacion-y-rsc/unilever/ana-palencia/> [Última consulta: 20/01/2014]
- Dircom.org. [en línia] Disponible a: [<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario>] 2010-2013 [Última consulta: 17/11/2013]
- DirCom.org. Asociación de directivos de comunicación. [en línia] Disponible a: <http://www.dircom.org/> [Última consulta: 17/11/2013]
- Estudio de Comunicación. DE ANTONIO, Alejandro. *Encuesta de clima laboral: la radiografía de la empresa* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/encuesta-de-clima-laboral/> [Última consulta: 25/11/2013]
- Estudio de Comunicación. DÍAZ, Sonia. *Eventos internos: información, formación y motivación* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/eventos-internos-informacion-formacion-y-motivacion/> [Última consulta: 25/11/2013]
- Estudio de Comunicación. GÓMEZ, Charo. *Recursos humanos y comunicación interna: un matrimonio necesario* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/recursos-humanos-y-comunicacion-interna-un-matrimonio-necesario/> [Última consulta: 17/11/2013]
- Estudio de Comunicación. LÁZARO, Adolfo *El factor humano: Herramientas específicas de Comunicación interna* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/el-factor-humano-herramientas-especificas-de-comunicacion-interna/> [Última consulta: 17/11/2013]
- Estudio de Comunicación. MIMOSO, Marta. *Los empleados, los portavoces más creíbles* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/los-empleados-los-portavoces-mas-creibles/> /// <http://www.mercados21.es/blog/2013/07/11/los-empleados-los-portavoces-mas-creibles/> [Última consulta: 17/11/2013]
- Estudio de Comunicación. PULIDO, Juana. *Estrategias y herramientas sociales en comunicación interna* [en línia] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/estrategias-y-herramientas-sociales-en-comunicacion-interna/> [Última consulta: 20/11/2013]

- Estudio de Comunicación. MARGO, Victoria. *La comunicación interna en tiempos de crisis* [en línea] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/la-comunicacion-interna-en-tiempos-de-crisis/> [Última consulta: 20/11/2013]
- Gran consumo TV. Ana Palencia, *directora de Comunicación de Unilever en Europa*. [en línea] Disponible a: <http://www.granconsumo.tv/fabricantes/general/ana-palencia-directora-de-comunicacion-de-unilever-en-europa> [Última consulta: 17/11/2013]
- IDaccion. IDNews: actualidad para los negocios. *Los intangibles, clave del éxito empresarial* [en línea] Disponible a: <http://www.idaccion.com/blog/los-intangibles-clave-del-exito-empresarial/> [Última consulta: 17/11/2013]
- MORALES, Francisca. *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Última consulta: 20/11/2013]
- MORALES, Francisca. RedDirCom. *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Artículo en línea] Disponible a: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> 3p. [Última consulta: 17/11/2013]
- Noticias de los DIRCOM. COSTA, Joan. *Los últimos en enterarse de todo*. [Última consulta: 20/11/2013]
- PALENCIA, Ana. Presentació cas d'èxit. Unilever. [en línea ] Disponible a: <http://www.leartiker.com/sekzioak/48/UNILEVER.pdf> [Última consulta: 20/11/2013]
- PR comunicación. Publicacio Online. *Ana Palencia liderará la comunicación europea de Unilever de sostenibilidad*. [en línea] Disponible a: <http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/96-reputacion-y-rsc/20126676-ana-palencia-liderara-la-comunicacion-europea-de-unilever-de-sostenibilidad> [Última consulta: 17/11/2013]
- Prnoticias. *La organización de la comunicación en la empresa* [en línea] Disponible a: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/la-organizacion-de-la-comunicacion-en-la-empresa/> [Última consulta: 20/11/2013]
- Revista DirCom [en línea] Disponible a: <http://www.revistadircom.com/> [Última consulta: 17/11/2013]
- Revista imagen y comunicación. Nº 31. BENDRELL, María de los Ángeles. *Responsabilidad Social Interna*. Pg. 24-29. [Última consulta: 17/11/2013]
- Revista imagen y comunicación. Nº 33. SOTELO, Martín. *Herramientas efectives que motivan y generan compromiso*. Pg. 9-13 [Última consulta: 17/11/2013]
- Revista imagen y comunicación. Nº 37. SOTELO, Martín. *Comunicación Interna 2.0*. Pg. 31-35 [Última consulta: 17/11/2013]
- Revista imagen y comunicación. Nº 37. VALDERRAMA, Beatriz. *La gestión del cambio implica saber comunicar*. Pg. 5-8 [Última consulta: 17/11/2013]
- Revista imagen y comunicación. ZAPATA, Lillian. *Cultura corporativa y comunicación interna*. Pg 9-15 [Última consulta: 17/11/2013]
- Revista imagen y comunicaicón. Nº 39. GÓMEZ, Begoña y BENITO, Cristina. *Comunicación interna y cultura corporativa*. Pg.9-12 [Última consulta: 17/11/2013]

- UEMCOM.es. José Luís Sánchez entrevista a Ana Palencia. [en línia] Disponible a: <http://www.uemcom.es/ana-palencia-%E2%80%99Cunilever-no-se-fija-en-el-sexo%E2%80%9D> [Última consulta: 17/11/2013]
- Unilever. Lloc web oficial. [en línia] Disponible a: <http://www.unilever.es/> [Última consulta: 26/04/2014]
- Unilever. Lloc web oficial. Nuestras marcas [en línia] Disponible a: <http://www.unilever.es/our-brands/index.aspx#> [Última consulta: 26/04/2014]
- Wikipedia. Article sobre Unilever [en línia] Disponible a: <http://es.wikipedia.org/wiki/Unilever> [Última consulta: 26/04/2014]
- Youtube. DCEI. Francisca Morales entrevista a Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: [http://www.youtube.com/watch?v=q636zm\\_O-a4](http://www.youtube.com/watch?v=q636zm_O-a4) [Última consulta: 14/04/2014]
- Youtube. Entrevista a Ana Planencia en un congrés de RSE. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=YQfkIF-4PzE> [Última consulta: 14/04/2014]
- Youtube. Entrevista de Alejandro Formanchuk a Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=FrD-YY07N9Q> [Última consulta: 14/04/2014]
- Youtube. Entrevista de Alejandro Furmanchuk a Iгоре Bartomeu. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: [http://www.youtube.com/watch?v=YdSkvLzLg\\_4](http://www.youtube.com/watch?v=YdSkvLzLg_4) [Última consulta: 14/04/2014]
- Youtube. San Antonio Technologies. Ponència d'Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línia] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=W3lw2xhufT4> [Última consulta: 14/04/2014]

## 9. Annexos

---

## Annexos

---

Annex 1: Notes conferència Unilever a JOBarcelona'14.....	ii
Annex 2: Notas de la entrevista de Alejandro Formanchuk a Ana Palencia.....	iv
Annex 3: Notas de la entrevista de Francisca Morales a Ana Palencia.....	vi
Annex 4: Notas de la entrevista de Alejandro Furmanchuk a Igore Bartomeu (Mánager de comunicació de Unilever España).....	viii
Annex 5: Transcripció de l'entrevista en profunditat amb Iris Pérez .....	ix

## Annex 1: Notes conferència Unilever a JOBarcelona'14

17/02/2014 JOBarcelona, 12:30 sala H1

Conferència a càrrec de Yolanda Menal, Directora de RRHH Unilever España i Marc Ortiz, estudiant

Yolanda Menal explica la seva vivència a Unilever España, on porta 3 anys.

- Oportunitats de créixer, aprendre i desenvolupar-se com a persona
- Mostrem el que som, vocació global
- U de Unilever o d'Unitat. A Unilever desenvolupem al màxim potencial
- 50% Homes i 50% dones al comitè de direcció
- Valors, viure'ls i treballar amb ells
- Vídeo *Employee* Alfonso: l'exemple de la trajectòria de l'Alfonso a Unilever; arriba de *trainee* i acaba essent director developer Skip a Rotterdam
- El nostre negoci es desenvolupa en 4 línies:
  - Alimentació 28%
  - Llar 18%
  - Personal 35%
  - Gelats i begudes
- Líder i referent en el sector gran consum
- 400 marques al món y continuen creixent
- 2000 milions de persones consumeixen Unilever com a mínim una vegada al dia
- 55% de ventes són a mercats emergents
- 190 països on venen
- I+D 92 centres
- Visió: "trabajar a todos los niveles para crear un futuro mejor"
- Ajudar a la gent a sentir-se bé
- Pla Unilever sostenible (RSC)
  - 16 anys guanyant índex Dowjones en sostenibilitat
  - Deixar un futur i un món millor per als nostres fills
  - 3 estratègies (fa 5 anys) doblar el negoci a través de reduir impacte; al 2020 volen arribar a la meta. Matèries primeres de comerç just, La comprensió social és part de l'ADN d'Unilever
- Valors:
  - Responsabilitat
  - Integritat
  - Esperit pioner
  - Respecte
- PACE(4 etapes d'aprenentatge) → no s'acaba mai d'aprendre: perform, achieve (els objectius), change, establish (consolidar)
- CI de reforç, no es pot construir un sentiment amb comunicació interna i prou, és el dia a dia de l'empresa el que els fa estar orgullosos de formar-ne part
- Unilever Espanya:
  - Supermercat per a treballadors a la seu

- Perruqueria amb productes a l'oficina
- Espais informals x reunions disteses
- 3 canals de ventes:
  - Retail (tradicional)
  - Fora de la llar (quioscos, xiringuitos de platja, etc. → gelats)
  - Restauració: bars i restaurants
- Àrees funcionals:
  - Ventes
  - Màrqueting
  - Suport:
    - RRHH
    - Com
    - Supply chain
    - Finances

## MADE BY U

Internships → assistents

*Trainee program*: UFLP 3 anys per Europa, a Espanya ara hi ha places de finances.

- Singapur és un dels HUBS més importants

Marc:

No forma part d'Unilever, però creu que són oberts i hospitalaris. No pensen en el seu negoci i prou. La seva RSC n'és un clar exemple: miren per la societat i tots hi estan implicats. Li agrada molt la confessió que va fer l'actual CEO, d'Unilever a l'accedir al canvi; va confessar que estava motivat per "el poder de canviar el món".

PARAULES que es repeteixen al llarg de la conferència: jovent, diversitat, dinamisme, dones, ganes de canviar el món, aprendre, nosaltres.

## Annex 2: Notas de la entrevista de Alejandro Formanchuk a Ana Palencia

Youtube. Entrevista de Alejandro Formanchuk a Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línea] Disponible a: <http://www.youtube.com/watch?v=FrD-YY07N90>

### ¿Qué cosas cambiaron en tu rol, gestión, etc. de comunicadora con la crisis?

Realmente las prioridades han cambiado en la compañía con la crisis y lo que hemos hecho ha sido adaptar nuestra comunicación en base a las nuevas prioridades de la compañía.

Nuestras 4 áreas de trabajo están siendo lo que es:

- **Adecuación del portafolio** de marcas para que sean asequibles a los bolsillos de todo tipo de consumidores, para ello estamos trabajando en un proceso de relación calidad- precio en nuestros productos y estamos involucrando internamente a toda la compañía dentro de un proyecto multidisciplinar donde todas las áreas de la compañía están integradas. Y Se ha contado la importancia de este producto a nivel interno. Porque tenemos que estar buscando constantemente nuevas oportunidades que nos hagan crecer con nuestro portafolio de productos.
- En un segundo proyecto en el que estamos trabajado, trabajamos lo que es la **ejecución perfecta**. No solo en el punto de venta sino en la manera de hacer las cosas y que cada uno de los proyectos que llevamos a cabo a nivel individual en la compañía. Lo estamos comunicando adecuadamente a nivel de grupos pequeños para que entiendan en su área de trabajo lo que significa una ejecución perfecta. EL comité de dirección comunica al *leadership* de la compañía y los managers que son el motor para que la maquina fluya bien. Y éstos en las reuniones de departamento se encargan de hacerlo llegar. Se les facilitan unos materiales para que todos los mensajes sean coherentes. Lo que hemos descubierto es que cada una de las personas de la compañía prefiere la honestidad y la transparencia en la comunicación que no vivir una época de incertidumbre y no saber qué va a pasar. O sea es mejor contar la verdad que no contar. Lo que estamos comunicando a las personas que forman Unilever es que sin ellos no sería posible seguir trabajando en los proyectos de ejecución perfecta. Espíritu de cambio, se tiene que Salir del área de confort, porque hay cambios. Necesitamos gente fuerte.
- **Personas**
- **Innovación** que nos permita reducir. Cosas pequeñas que nos pueden ayudar a reducir. X ejemplo: en las oficinas nuevas no hay papeleras. Hay unas áreas donde hay todo tipo de contenedores para reciclar todos los residuos. Además hay un sistema de impresoras centralizadas que también ha permitido reducir el consumo de folios al mes en 40.000 unidades. Promover la cultura de *agile working*. Viajar menos, ser más sostenibles, videoconferencias, poder trabajar desde cualquier lado... somos más eficientes. La innovación se intenta hacer de manera que cualquier persona que trabaja en Unilever pueda proponer ideas: **¿se encuentran frenos? ¿Qué se hace para que la gente realmente quiera aportar valor a la compañía?**

Ana Palencia cree que hay un antes y un después en la comunicación, en 2006. Antes la comunicación era descendente. Después la filosofía del departamento de comunicación de



Unilever España q es similar a la del resto de países donde Unilever opera. Se está trabajando con un sistema de comunicación 2.0 de abajo arriba y de arriba abajo.

- Ir recogiendo muchos *insights*, qué opina nuestra gente, tenemos que ser un departamento muy abierto y que anime al *engagement* de toda la compañía y que de manera transparente se sientan bien diciéndonos aquellas cosas que no funcionan bien o que podrían funcionar mejor. Reciben ideas y son una compañía bastante abierta

### **¿A nivel liderazgo como lo tratan para trabajar la comunicación 2.0?**

Unilever depende de los consumidores, tiene que escucharlos a diario y nutrirse de sus opiniones. Y esta es su filosofía.

En Unilever cuando piensan en el concepto líder creen que el mejor líder es el que se sabe rodear del mejor equipo. Este es nuestro modelo. Realmente es construir ese batallón de personas que en su conjunto y la diversidad de todos ellos construye ese puzle llamado Unilever. Un puzle, si una pieza no funciona, el puzle queda feo. Es clave contar con todos y cada uno de ellos. Necesitamos tener a nuestra gente con nosotros, necesitamos que estén motivados y para ello, nosotros a nivel de CI llevamos a cabo todas las acciones necesarias que hacen posible que las personas de la compañía se sientan como en casa. Queremos que cuando se levanten *piensen I love Mondays*.

## Annex 3: Notas de la entrevista de Francisca Morales a Ana Palencia

Youtube. DCEI. Francisca Morales entrevista a Ana Palencia. Recurs audiovisual. [en línea] Disponible a: [http://www.youtube.com/watch?v=q636zm\\_O-a4](http://www.youtube.com/watch?v=q636zm_O-a4)

**La comunicación 2.0 i las RRSS están en primer plano. En cuanto a la comunicación interna, qué importancia, en tu Trabajo de día a día, ¿qué reconocimiento le das tú a estas herramientas? ¿Y cómo afecta, o tú crees que llegan a tener tal grado de importancia que afectan al modelo de gestión de las empresas?**

Estamos viviendo una revolución digital a la que no podemos obviar o dar la espalda. Ella lo ve como un elemento adicional complementario a la comunicación tradicional que hemos llevado a cabo toda la vida. La comunicación 2.0 nos ayuda a que internamente los empleados puedan interactuar con nosotros de una manera más dinámica, y más transparente y más fácil para ellos.

El portal de empresa, como herramienta nos está ayudando a hacerlo más interactivo y a poder recoger más idas a implementar. Nos permite contarles cosas que están pasando y dar respuestas a sus inquietudes.

Al entrar en redes sociales te encuentras un poco ante la dicotomía de hasta qué punto se puede hacer una comunicación personal o representando a la compañía. Sí que es cierto que ellos, des del departamento de comunicación promueven el conocimiento de la política de medios y redes sociales para que tengan en cuenta que una vez hacen una comunicación en una red social al final tengan en cuenta que si al final es relativa a Unilever que estas opiniones sean expresadas a nivel particular, porque si no des de Unilever tampoco podemos dar cabida a todo lo que puede aparecer en redes sociales. Siempre pueden actuar como grandes embajadores de aquellos temas que pueden ser interesantes para desarrollar la reputación de la casa.

Ella cree que los nuevos canales 2.0 y las redes sociales tienen muchos beneficios pero que a la vez hay que tener mucho cuidado porque mucha gente contando muchas cosas sin un buen entendimiento de ciertos aspectos pueden dañar la reputación de la compañía.

Por lo que respecta a dirección y redes sociales, des de Unilever promueven que si un directivo crea un perfil de twitter, o en una red social sea él mismo el que lo gestione, porqué han de ser transparentes, no puede gestionarlo un community manager. Han de ser coherentes.

Su perfil de twitter se lo gestiona ella misma y en su descripción hay una mención expresa que explica que es ella misma quién lo gestiona y que las opiniones allí presentes son las de su persona. Aunque sí que a veces toca temáticas relacionadas con Unilever porque es la compañía con la que lleva 19 años trabajando y se siente orgullosa de ello.

Cuando uno da un paso en las redes sociales tiene que ser consecuente con si va a tener el tiempo, los recursos y si va a poder ser dinámico. Se tiene que ver en perspectiva a medio/largo plazo. En RRSS hay que haber continuidad.

**Si alguna comunicación habla de personas esa es la comunicación interna. Para ti la comunicación interna ¿qué puede aportar para salir airosos de esta situación de crisis en las empresas?**

Es más clave que nunca, porque es cuando las personas tienen incertidumbre en la situación está viviendo. Des de luego tenemos que ser más transparentes, más honestos, más respetuosos, mas íntegros que nunca y ponerte siempre en la situación del que tienes delante de ti. Si tú tienes toda la información de lo que

está pasando en la compañía esa persona también la debería tener. Creo que ayuda para decidir vista la situación qué hacer o a entender mejor a la compañía en caso de que ésta tome decisiones o acciones impopulares. Es clave para continuar desarrollando el sentido de orgullo y pertenencia a la compañía y para mantener el talento que queremos retener las compañías y que no haya fuga de talento. Cuanto más transparente es la comunicación más beneficios van a tener para la compañía. La situación hace que tengas que replantearte cosas de CI que se hacían antes y que veas que no funcionan, tienes que ser más creativo y buscar la cercanía que quiere el empleado.

Algo novedoso que están incorporando a la comunicación interna es que los empleados necesitan tener un contacto más cercano con la compañía. Los directivos van a las oficinas personalmente y exponen unos mensajes coherentes entre ellos, con una misma línea explicando todo a los empleados directamente, para permitir interactividad. Es uno de los canales de comunicación interna preferido por los empleados.

Idea: nos tenemos que ir adaptando, cada año, por Sant Jordi se regalaba una rosa a todo el mundo, este año no se puede, pero se ha hecho una comunicación a nivel interno para hacer una recogida de libros ya leídos o que no se usan en casa para poderlos regalar a niños y entidades para poder regalar a personas con riesgo de exclusión social. Se va a hacer una comunicación regalando una rosa virtual a cada empleado. Las cosas hay que hacerlas en función del momento.

Lo que es cierto es que la comunicación interna es muy válida y es un elemento clave en situaciones de crisis para continuar manteniendo la motivación de un empleado, que es lo que va a hacer que la compañía recupere esa senda de crecimiento que todos esperamos.

- Nos comuniquemos de manera positiva
- Que se empiecen a contar cosas buenas que también están pasando
- Éxitos que a nivel individual sean posibles
- Trabajar como un gran equipo que somos.

**Hay una frase que es como la gran asignatura pendiente de la comunicación interna: que mi jefe hable conmigo, porque es la comunicación directa la que motiva y la que ayuda a entender.**

Cuando les hablas con la cabeza entienden el mensaje, pero cuando les llegas al corazón es cuando lo comprenden, actúan y sienten que compartes lo bueno y lo malo como en una gran familia. Hay que hacerlo como a ti te gustaría que lo hicieran contigo.

La comunicación interna ha cambiado y tiene que ser ascendente, descendente y horizontal, y este es el éxito.

## Annex 4: Notas de la entrevista de Alejandro Furmanchuk a Iгоре Bartomeu (Mánager de comunicación de Unilever España)

Youtube. Entrevista de Alejandro Furmanchuk a Iгоре Bartomeu. Recurs audiovisual. [en línea] Disponible a: [http://www.youtube.com/watch?v=YdSkvLzLg\\_4](http://www.youtube.com/watch?v=YdSkvLzLg_4)

Implicación del empleado. No es información lo que nosotros hacemos, es comunicación y queremos implicación por su parte.

El empleado va en primer lugar, antes o paralelamente a que un producto este saliendo a mercado se hace una activación en interno. Proceso que asegura que los empleados conocen el producto que se va a lanzar. Que lo conozcan antes de verlo, que lo compartan con sus amigos, familia. Que compartan su *feedback*, cual creen que es la fortaleza del producto, qué otros usos podrían darle (un *focus group* macro, aprovechando el capital humano que hay)

E implicación en canales de comunicación interna, tienen una *newsletter* semanal que se gestiona des del departamento de comunicación pero son los empleados los que general contenido, redactan los artículos y los firman. Para que ellos participen el departamento de comunicación tiene que estar a su servicio, hacérselo fácil.

Sí que el departamento de comunicación es más experto en cómo hacer llegar el mensaje, pero entendemos que el emisor puede ser cualquiera. Que todos a la vez seamos emisores y receptores.

Basado en responsabilidad, ética, las bases de los valores de la empresa. Se tienen que compartir las cosas en el momento idóneo.

## Annex 5: Transcripció de l'entrevista en profunditat amb Iris Pérez

El dilluns 28 d'abril de 2014, a les 9:30 del matí és la data concertada per la reunió i entrevista amb Iris Pérez, el contacte del departament d'Unilever Barcelona amb el que es realitza l'entrevista en profunditat que completa aquest estudi de cas. Primer, després d'haver fet el check-in i la identificació corresponent, l'Iris Pérez recull a l'alumna a la recepció d'Unilever, a Viladecans. La primera parada a les instal·lacions de l'empresa és a la cantina, amb un ambient distès i on es demostra que tothom es coneix amb tothom, dins Unilever Barcelona. Un cafè amb llet per trencar el gel i després una volta per les instal·lacions de la planta baixa:

- La cantina, amb pantalles informatives (eina de comunicació interna)
- La recepció i una prestatgeria que és aparador dels diferents productes d'Unilever
- Les sales de reunions, que porten per nom els valors corporatius<sup>1</sup>
- Els vestuaris i les dutxes pels grups que s'han organitzar per anar a fer esport plegats
- El supermercat, amb productes a meitat de preu, pels treballadors, i pels jubilats de Viladecans, per aquests, una vegada al mes
- La perruqueria, que funciona íntegrament amb productes Unilever
- La sala de proves de Skip, Mimosín, etc. amb l'equipació necessària

Totes aquestes estances, i el terra del mateix vestíbul de recepció són suports vàlids per a la comunicació interna i per la transmissió dels valors corporatius. Totes les instal·lacions estan decorades corporativament, amb vinils que segueixen la línia estètica de la web. L'Iris ens explica que fan servir tots els suports possibles dins l'empresa perquè els seus missatges segueixin impactant als treballadors i no els avorreixin, així, fan servir les portes dels ascensors, vinils a terra, a l'escala, etc. A la primera planta, visible per a tothom, la bústia (corporativa) de suggeriments, que permet l'anonimat o no.



En aquesta primera planta les diferents sales de reunió porten els noms de gelats. Espais oberts per treballar, la Iris comenta que només tenen despatx els directius, i que aquests despatxos són de vidre, que és gairebé el mateix que no tenir-ne. Entre aquests dos espais oberts per treballar es troben algunes de les sales de reunió i altres espais i equipaments, com són unes sales amb sofàs i màquines de te, per a poder celebrar reunions breus i més informals. També els punts de reciclatge, ja que ningú disposa de paperera al seu espai de treball, i així, s'asseguren de que tothom recicla. I també el punt centralitzat de fotocopiadores, que també ha suposat reduir la despesa de paper, i d'aquesta manera ser més sostenibles i alhora estalviar. L'Iris també explica que cada planta disposa de congeladors amb gelats, *Magnum*, *Ben&Jerry's*, etc. per a qui en vulgui.

L'entrevista en si, es du a terme al despatx d'Ana Palencia. L'Iris exposa, que com que se li havien enviat les preguntes per a que es pugues preparar bé l'entrevista ha preparat un *power point* per a explicar les principals eines de comunicació interna. D'aquesta manera, primer exposa aquestes i les preguntes que no quedin resoltes es respondran al final de tot. S'encén la gravadora.

---

<sup>1</sup> A cada planta porten noms diferents, així, a la planta baixa són els noms dels valors corporatius o de factors culturals importants per Unilever, a la primera planta són noms de gelats o de marques de gelat Unilever, etc.

**Iris:** Doncs tenim la directora que és l'Anna, que ella és Química de formació, llavors va entrar a Unilever a laboratori, va a passar a ser jefa de nutrició, que tenim un departament de nutrició exclusiu. Llavors d'aquí va passar a crear el departament de comunicació, que el va crear ella, i al 2006, crec que ho poses tu per aquí, va ser quan ja van posar dins de direcció de l'empresa, la comunicació que fins ara no hi era. Era doncs Màrqueting, ventes, finances, RRHH i logística. Llavors es va afegir l'Anna dins del comitè, que això ens va molt bé que sigui allà perquè...

**Alba:**...perquè així tens més accessibilitat a tot, no, potser?

**I:** Sí, llavors està això: l'Anna; fins al gener hi havia la Igone, que era la manager, que ha marxat, està a Nova York i ha deixat la companyia. Llavors per sota estan tres noies: jo, que fins fa dos anys estàvem soles (l'Anna, la Igone i jo), llavors va entrar l'Anna Muntanyà, que és nutricionista, i ella doncs ens ajuda doncs a la comunicació més d'alimentació i demès, i ara també tenim a la Cristina que porta RSC. Llavors ella ve de... és periodista, l'Anna Muntanyà és nutricionista, l'Anna Palencia és química i la Cristina és periodista i ve d'un mitjà de RSC de "Media responsable". Ella va estar allà un parell d'anys i llavors ara aquí doncs porta tot el que és d'RSC. Llavors estic jo que vaig fer publicitat. Primer vaig fer història de l'art; i que porto comunicació interna. Però des que la Igone va marxar, ens estan dividint una mica per poder suportar (comunicació) externa, perquè feia cinc anys que feia només interna i llavors doncs així també, veig altres coses...

**A:**... Amplies horitzons una mica

**I:** Sí, sí. Llavors qui som, això ja ho saps. [Anècdota de la U a la reunió plenària que va ser improvisada] Això és l'estructura del comitè de direcció: Tenim al Jaime que és el president, la Núria que és la directora de Màrqueting, la Iolanda que ja la coneixes, el Paulo, l'Anna, el Xavi que és el de gelats, l'Àngels que és de *Food solutions*, l'Igor de venda i el Lucca que és de supply chain que és logística. Llavors com veus som meitat noies i meitat nois, que això està súper bé.

**A:** Està molt bé, poques empreses...

**I:** Va sortir el dia de la dona, un article a la Vanguardia que deia que no sé si el 5% de les empreses només aquí a Espanya...

**A:** És poquíssim...

**I:** Sí... i falta la Mercedes, que és la assessora legal, que també està en el "board". Llavors hauràs vist que tot el que és RSC, l'impacte mediambiental, i així estan molt ficat en l'ADN de l'empresa perquè el Paul Polman que és el director mundial, quan va arribar ho va canviar tot i va dir que l'RSC ha d'estar en el cor i l'objectiu és baixar d'aquí al 2020, doblar el negoci però el que és l'impacte negatiu, reduir-lo a la meitat.

**A:** Que està molt bé perquè moltes empreses "farden" de que tenen una RSC molt forta o molt marcada i després resulta que no és veritat, o no quadren

**I:** Sí, i aquí sí

**A:** A més tota l'estructura que teniu, és impressionant

**I:** Sí, sí, sí, això és el pla Unilever per una vida sostenible que té els tres pilars, *salud y bienestar, medioambiente, calidad de vida*, amb els tres objectius, això és avui o... sí, avui complim tres anys, no... 3 anys? sí, tres anys del pla, llavors doncs hi ha, tot lo de la web per exemple hi ha ... avui ha de sortir... a la Intranet també hem de posar-ho tot... és que cada any per aquestes dates quan hi ha l'aniversari és com

“mogollon” de feina i d’actualitzar-ho tot, però anem millorant. L’any passat va ser més complicat. Aquest any ho hem fet amb més temps perquè el que ens trobàvem moltes vegades és que en global s’obliden de que aquí només som 4.

**A:** De comunicació

**I:** Sí, i llavors, et tornen a bombardejar i l’any passat va ser un caos perquè clar, la web i la Intranet les porto jo, i com que és molt tècnic... jo perquè vaig tenir la sort que em vaig anar a formar a Londres i em van explicar com funciona el “Sharepoint”, el no sé què, llavors només ho puc fer jo. I l’any passat va ser un caos.

**A:** Tota la feina per tu

**I:** Sí, sí, sí, i aquest any m’han anat donant perquè els hi vam dir: “escolta, tingueu en compte que aquí som menys”, i llavors aquest any s’ho han currat i ens ho han passat amb més temps. Vale, llavors comunicació interna: “Bueno” això és teoria, bla bla, això ja t’ho deus saber, ascendent, descendent...

**A:** Sí

**I:** Vale, llavors els nostres canals: tenim tots aquests: els newsletters setmanals, la revista corporativa trimestral, els mailings que anem enviant, el portal de l’empleat, la Intranet, el canal intern: que són les pantalles aquestes, reunions i esdeveniments que anem fent i materials de comunicació que anem entregant però que cada cop són menys

**A:** En paper, no?

**I:** Sí perquè és menys sostenible i una pregunta que deies tu per aquí de la crisi, com ens ha afectat, doncs imprimir flyers, tríptics... és diners, llavors ho pengem a la Intranet, enviem un mail, intentem no produir res o quasi res. Llavors això és el newsletter, que l’enviem cada setmana: lo bo del newsletter és que el gestionem nosaltres des de comunicació però són els empleats qui escriuen les notícies. Llavors per exemple, aquesta que és una notícia de companyia, doncs han contactat a la persona que ha tingut la reunió, diu: “*Visita al canal cash sur*”, “*El equipo de traid*”, *no sé què*, “*se reunió con tal*” i em diuen, “*doncs mira, tinc una notícia per aquesta setmana*”, “*vale doncs ha de ser, 150 paraules, un parell de fotos*”. Llavors ells m’ho envien abans de dimecres, i jo ho envio a maquetar, després fem una revisió de que els continguts tinguin el mateix estil, no es digui res per exemple de facturació, coses així que no és adient, llavors l’enviem cada divendres. I a més lo xulo, és que és com l’última cosa que fas el divendres. Quan reps el news és com, “*val, ja puc marxar cap a casa*”. Perquè els divendres fem mitja jornada, llavors enviem això cap a les dues i, si no l’enviem és com “*que no l’envies que vull marxar?*”. Llavors al 2012, les dades són del 2012 però el 2013 és el mateix: quaranta-i-pico @news, el que suposa doncs més de 1000 notícies.

**A:** Es un tancament de setmana no, potser el news...

**I:** Llavors sempre hi ha unes seccions que són fixes, com el Rincón digital, on expliquem coses com si s’ha fet alguna acció de e-commerce o si no doncs, coses tipus “*què és el Twitter?*”, perquè hi ha gent que mira, potser no ho sap; els que som més joves si, però hi ha gent que porta aquí 40 anys i potser no sap el que és el Twitter, llavors els expliquem doncs “*Què és el Twitter, què és una cookie*”, coses així. Continguts més atemporals.

**A:** De formació també no, també? O sigui, els hi dones eines perquè coneguin...

I: Sí, sí... és una mica formació sí. Després hi ha una altra secció que és “*El rincón del consumidor*”, que ho fa l’equip de CMI, que són els que fan el “*Consumer Insiqth marketing*” o algo així; doncs per exemple: “*què prefereixen els consumidors?*”, “*Hay un estudio de Nielsen que dice que prefieren los productos sostenibles*”, llavors és perquè també els empleats coneguin quines són les tendències de consum, quin és el tipus de consumidors que tenim... perquè aquí en el que estem molt focalitzats és en el consumidor, perquè per exemple potser la Encarna que porta els *seguros* dels cotxes, dels venedors i tal, a lo millor li queda molt llunyà però al final Unilever és una empresa de gran consum. Llavors tots han d’estar...

A: Al corrent de tot això...

I: Sí, si s’ha llençat un producte nou... Llavors com que és cada setmana doncs són notícies curtes, de 100-150 paraules però que expliquen tot el que ha passat durant la setmana.

Això és la revista corporativa que l’enviem cada trimestre; llavors fins fa dos anys era en paper (que no sé si n’hi haurà alguna per aquí... mira aquí n’hi ha una però que és súper antiga, aquesta no és tan antiga... aquesta és...no posa la data...2010, imagina’t, i aquesta és més antiga encara, desembre del 2005), i veus? aquesta era com més densa, més text i tal. Llavors poc a poc les hem anat fent més atractiva... doncs hi havia *passatemps*, *mots encreuats* això és una secció de consumidors, doncs, elles dues són les que porten el servei d’atenció al consumidor, la Gemma i la Inés, i doncs no sé, coses curioses: aquest noi, és súper fan d’Axe i havia fet aquests “*muñequitos*” i ens va enviar una foto; o inclús va haver-hi una vegada un noi que -no sé si te’n recordes- que Cornetto va fer un anunci que sortia un *osito*...

A: Sí

I: Doncs un noi que volia la disfressa...

A: ...de l’*osito*?

I: Sí, de l’*osito*, per demanar-li a la seva noia que es casés amb ell, i va ser com: “No, és que aquests anuncis, la majoria els fan fora d’Espanya i després els envien i els traduïm”.

A: De fet es veu el canvi d’estètica d’aquesta a aquesta, perquè aquesta és pre-2006 i aquesta...

I: Sí, és molt diferent. Llavors sempre hi ha una secció que es diu també “24 horas”... no, “personas”, llavors agafem dos empleats. Aquest per exemple és l’antic director de Supply chain, i una noia que és de ventes. Sempre és un noi i una noia. I intentem que sigui algú d’un càrrec alt i algú més...

A: ...normal

I: Sí, i llavors els hi fem preguntes tipus “*Siempre he soñado con...*”, “*me considero una persona...*”, “*mi peor defecto es...*”, llavors és com perquè la gent els conegui perquè aquesta noia està per exemple a Madrid i aquí doncs a lo millor ningú la coneix i és doncs, la manera de fer també un sentiment de pertinença, no?

A: És molt fort no? o sigui quan vaig anar a la conferència de la Iolanda vaig veure que, realment ho vivíeu molt

I: Molt, molt, molt. Jo a vegades, al principi, el primer any que encara estava a la uni i explicava coses i em deien, “però això no és una mica secta?” i jo “no, no” perquè clar ho vius tant que ho expliques amb molta passió i la gent de fora a vegades no ho entenen.

A: Però això, ho aconseguí potser també amb la comunicació interna, o sigui és molta feina de constància.



**I:** Sí, sí, és molta feina de comunicació interna i sobretot de tenir en compte que també els públics són diferents, hi ha gent molt diferent. La gent de fàbrica és molt diferent de la gent d'oficina. Els venedors també són molt diferents. Llavors és la manera també de homogeneïtzar i de que tots ens sentim parts del mateix. Llavors això, (bé, ara ja no ho fem) la crònica rosa doncs de gent que s'ha incorporat "*pues se ha incorporado Estefanía en customer service*" a la Illa o Aranjuez, bé ja saps que vam tancar la fàbrica d'Aranjuez també. Això és una campanya també que vam fer de maionesa de "*los mayoneseros*" que era la Hellman's, que vam fer amb empleats

**A:** O sigui la gent que sortia a la campanya eren treballadors.

**I:** Sí, el Borja, el Carlos, el Alberto, sí.

**A:** És total, eh, la implicació?

**I:** Sí, llavors el que fèiem, era que a la portada la podien dissenyar els empleats, llavors això és una pintura del Jordi Joan. Llavors aquí t'explica: "BCN, fondo del mar". Un mar azul, no sé què, t'explica una mica el que significa. I ara, la fem online. No la imprimim pel que et deia, a part de ser més econòmic és més sostenible. Llavors és un... enviem un link als empleats que se'l poden descarregar i és una revista interactiva, perquè pots fer zoom, pots incloure vídeos, enquestes... "*qual és la sección que más te ha gustado?*" i així... què més? és la mateixa estructura però online. Això són les capçaleres de mails, perquè fa uns 3 o 4 anys ens vam adonar que cadascú enviava els mails com volia i llavors vam fer una firma de mail per tothom per igual; i pels membres de direcció doncs la capçalera amb foto, nom... [Breu pausa]. Llavors amb els mailings el que intentem és que sempre facin servir la tipografia corporativa, un mida de lletra concret, a vegades s'ho salten...

**A:** Quina feu servir, per curiositat?

**I:** És una que és nostra, es diu Unilever. Ens la vam fer nova quan vam fer això dels avatars i així.

**A:** I m'has dit que la majoria dels continguts de la revista, molts els escriuen els treballadors

**I:** La revista no, la revista sí que la fem nosaltres. Els news sí... la revista sí que per exemple si hi ha una revista tipo això que és més llarg. Això per exemple, que és per explicar l'equip de CMI, doncs sí que ve una persona d'una agència que gestiona i ens ajuda amb la revista; doncs ve una noia i els hi fa l'entrevista perquè també si és algú de fora és més...

**A:** és més objectiu no, potser?

**I:** Sí, llavors nosaltres fem, el que et deia, igual que amb el news, una revisió perquè sigui tot més o menys homogeni i no es digui res que no es pot dir, bé, que no es pot dir... que intentem que no... perquè per exemple en el news: "*Pues hemos conseguido un kiosko que antes tenía competencia que era tal y facturaba tal*" no, no cal. Hem aconseguit un quiosc nou, i ja està, i ja veurem la facturació que farem, no és necessari...

**A:** I ha costat molt que els treballadors s'impliquin en...

**I:** No, la veritat és que és molt natural. A més amb el news, per exemple hi ha vegades que els hi deia "no, és que aquesta setmana no m'hi cap res més perquè no puc fer un news de 10 pàgines, màxim 4 perquè sino no s'ho llegirà ningú". Llavors hi ha vegades que els hi he de dir, "*No, no, aquesta setmana no, la que ve*", "*Oh, jolin, segur que no hi ha un hueco?*" Sí, són bastant ells els que... a més saben que el Jaime, la Anna, tots els directors s'ho llegeixen i estan implicats, a vegades escriuen ells també alguna notícia. Llavors

pels empleats és molt important això perquè veuen que la direcció està implicada i que el news se'l llegeixen és com "Aquesta setmana he tingut reunió amb client tal, vull que ho sàpiguen els altres companys però també els directors" llavors ells mateixos... la revista a vegades costa més sobretot la secció "personal" perquè a vegades diuen "aiii, si no sé és que em fa vergonya, però després quan es veuen els hi encanta"

**A:** Els hi fa molta il·lusió

**I:** Sí

**A:** Està molt bé el news perquè potser és el canal que permet la comunicació ascendent també una mica, no?

**I:** Sí, sí, sí, hi havia una pregunta que feies en el esquema de quin és el mitjà més utilitzat, és el news i el més demandat és el news. Que a més té una tradició perquè és el primer que es va fer i mai hi ha hagut interrupció del news. A l'estiu sí que parem però...

**A:** ...per vacances, no?

**I:** Sí, a l'agost, però és el més demandat per tothom i el que més funciona. Això és el "fulletó ADN" que li diem nosaltres, però és un tríptic corporatiu que està a recepció, potser l'has vist. I explica doncs això que és per si venen visites o per si tens una reunió amb un client, amb això tens tota la informació corporativa: les marques, la innovació, la RSC, tot. UNIDOS, ara estem preparant els de 2013. Llavors això ho fem cada any i és un resum de les activitats de voluntariat que hem fet. Llavors això és una manera també de respondre la pregunta que deia "de quina manera a través de quines coses diferents de la comunicació interna feu?" Doncs els voluntariats són una manera de fer, doncs "team building", perquè els fem en equip, cada mes n'hi ha un, per exemple ara si estem en època de gelats, doncs la gent que està a gelats doncs no farà voluntariat perquè si ha de marxar un dia sencer i tal, però per exemple els de sopes, que fins a l'octubre no tenen campanya, doncs poden fer voluntariat. El de Sant Jordi és un que ja té moltíssima tradició, el vam fer la setmana passada, vam anar aquí a Viladecans a una residència de tercera edat a porta'ls-hi roses i bé estan encantats. La caminada, que també és un clàssic, aquest any és l'1 de Juny. Llavors abans ho fèiem per donar els fons al programa mundial d'aliments de la ONU, però amb la crisi hem vist que aquí també es necessita molt, llavors el que fem és que la recaptació va cap al punt solidari de Viladecans, que és de l'ajuntament, una secció de l'ajuntament que és com benestar social, com si diguéssim; ajuda a les persones que ho estan passant pitjor i llavors doncs a lo millor els hi paguen el rebut de l'aigua o de la llum, o els hi donen menjar si... més local. Això és a Madrid que van fer una visita per part dels venedors a un hospital. El que també fem cada any, que és de... anem a jugar a futbol...

**A:**... una lliga, o...?

**I:** No, no, és un partit que fem amb un col·lectiu de nois discapacitats i llavors sempre la teoria és que jugaran Unilever contra ells, i al final acaben tots barrejats perquè fem equips mixtes i després anem a berenar, és un dia xulo i tal. Això ho vam fer l'any passat que vam recol·lectar roba entre els empleats i els vam donar a Caritas. El que et deia dels tallers de cuina, que els fem a baix

**A:** Amb gent de Viladecans, no?

**I:** Sí, des que estem aquí fem la majoria de coses les centrem aquí. Esmorzars que fem aquí... el banc d'aliments que el fem també cada any... i això és la guia, que això també ho hem fet des de comunicació, no és tan comunicació interna, és també de cara a fora; que és una guia per reduir les mermes a casa. Vam

fer una de “*food solutions*” pels restaurants i després la vam adaptar aquí. Com que tenim a l’Anna que és nutricionista doncs era com... bàsic, saps, de que ho pogués fer ella i així? Llavors aquí t’explica, doncs des que “com planificar el menú a l’hora de cuinar, i després” i també lo xulo és que hi ha fotos que són empleats, bé, això és de la botiga. Hi ha una foto que és la Ramona que és la secretària de direcció, està per aquí. També és una manera d’això, d’implicar-los i que se sentin part de tot el que fem a la companyia. El Baptista que és tan guapo que sempre el fem servir (riures).

**A:** És el model de...

**I:** Sí, sí, sí... El que et deia dels mailings de que aquesta és la tipus “Unilever”.

**A:** Sí, és molt típica de fet...

**I:** Sí, llavors això el que intentem és que a part també si volen fer un comunicat o així, també ens ho han de dir una mica abans per planificar doncs que aquell dia no hi hagi una altra cosa, que no és solapin dos comunicats. Llavors nosaltres fem una mica com de distribució doncs “mira, si aquesta setmana l’envies tu, la setmana que ve... no hi ha molta “abancha” eh, d’ells? sempre és des de comunicació. I aquest és el que et deia que fem un cop per setmana perquè tenim la Intranet i és com un repte que tenim des de fa molts anys, de que la gent faci servir més la Intranet perquè hi ha moltíssima informació, intentem que tot estigui canalitzat també a través de la Intranet i això és com una arma de doble fila de que hi ha tanta cosa que a vegades no saben trobar ben bé on està i demès, llavors el que fem és que les notícies més informatives no sé... “*Esta semana en el parking habrá obras*”, no sé m’ho invento, llavors intentem que tot això estigui a la Intranet en una secció que es diu “Notícies”, on un cop a la setmana, Dimarts o Dimecres, depèn de la setmana, enviem un e-mail llavors nosaltres els departaments també tenim capçalera i peu

**A:** I cada departament és d’un color i això?

**I:** Sí, llavors tenim el e-mail aquest que posa “*esta semana se ha publicado en inset estas informaciones*”. Llavors hi ha un *link* que *clicken* i va a la notícia a la Intranet. És una manera de fomentar que hi entrin també, a la Intranet.

**A:** Que potser també és, un fre per la Intranet és el fet que hi has d’entrar no? que els e-mails t’arriben a tu directe i...

**I:** Sí, això és per potenciar doncs, no sé “s’ha creat una nova secció, coneix-la en tal” i llavors el *link*. Sí, la Intranet és com un gran repte que tenim, que és una eina súper potent, perquè a part et trobes allà totes les aplicacions que necessites, jo que sé, has de fer un pago, has d’entrar a la Intranet per entrar a l’aplicació; has de fer una liquidació d’un gasto, has d’entrar a la Intranet. O sigui, tot ho has de fer des d’allà... però els hi costa. Van a lo que necessiten, jo que sé, es posen un link a Favoritos de... he de fer un pago? doncs ja sé que entro aquí i ja està.

**A:** I va directe

**I:** Sí, llavors és aquest... ara te l’ensenyaré així en persona.

**A:** És potser la més oblidada, si em deies que la *newsletter* és la que més demanen

**I:** Sí, però per una altra banda és la més útil al final perquè és on tens tot. Llavors al ser global, perquè hi ha una secció global, al estar en anglès això també és un fre perquè hi ha gent, hi ha molta gent que parla anglès, però molta gent que no. Llavors hi ha la secció global, llavors aquí el “necessito”, també per fer les liquidacions... tot va per *request*: has de fer un *request* a IT, doncs aquí. Llavors aquí cadascú té, doncs

nosaltres tenim Espanya. Llavors si ets comunicació tens “Comunicació”, però global. Si ets finances tens la teva secció de finances, perquè això va a través d’un perfil. Cadascú té el seu usuari, llavors amb les dades que tenen doncs et fan una cosa o l’altra. I què més hi ha? doncs Europa i el “Newscenter” que és com un *newsletter* però europeu. Per exemple, això són notícies: “*La campanya Dove, la belleza es un estado de ánimo*” Doncs perquè els empleats ho coneguin doncs abans d’entrar al Twitter i veure que s’ha llençat això doncs els hi expliquem que Dove ha fet aquesta campanya i tal. Llavors hi ha varies seccions: sostenibilitat, marques i innovació, on posem notícies de les marques; el negoci al dia, doncs la política de no sé què... diferents polítiques que seguim, les anem posant aquí. Aquí la secció més corporativa, doncs nomenaments, “*políticas corporativas*”, la revista també l’anem penjant aquí. Llavors aquí tenim una altra secció que són zones de col·laboració que això també ho gestionem des de... o sigui hi ha la de ventes de gelats, la de ventes de... en general de *retail*, com si diguéssim, de supermercats; “*guíame*” que és una secció amb els processos d’Unilever que per exemple has de llençar un producte nou, no saps per on començar; doncs entres a “*Guíame*” i t’explica tot. “*Legal*” que també és molt important: doncs temes de contractes, de cessió de drets i demès, doncs aquí a l’espai “*Legal*” està tot. I el d’IT que és doncs “necessito un portàtil nou”, entres allà i t’explica com fer-ho. I això cada departament s’ho ha creat però amb la nostra ajuda

**A:** Val

**I:** Veus? el que posa aquí és “*contenidos globales y locales personalizables*” però que nosaltres doncs ho adaptem i ho actualitzem cada setmana. Això també ho porto jo. Les pantalles que també ens han ajudat a reduir els e-mails perquè va arribar un moment en que enviàvem potser -exagerant eh?- tres e-mails al dia des de comunicació. Llavors perds força perquè diuen “*Osti, ara en porto tres? ja no me’l llegeixo*”. Llavors el que hem fet és això, una política de que només enviem un e-mail, que és l’e-mail setmanal. Enviem el news que és el divendres i la resta de missatges es reforcen amb les pantalles o amb la Intranet. Hi ha una excepció que és si hi ha un “*Evento interno*” que li diem nosaltres que és per exemple, doncs la setmana que ve, n’hi ha un de Magnum perquè fa 25 anys, llavors el que farem serà una festa perquè els empleats coneguin que Magnum està fent 25 anys i per això estan fent coses a fora. doncs es va fer la setmana passada un “*evento*” amb l’actriu, la... de “*Tiempo entre costuras*”, i amb un dissenyador que li ha dissenyat un vestit que serà de xocolata i llavors quan vagin a Canes, portarà aquesta noia el vestit de xocolata i bla bla no sé què. Clar, tu estàs a casa i ho veus a la tele i dius, ostres això ho hem fet a Unilever i això no ho sabia. Llavors intentem sempre això, que els empleats estiguin ben informats. Llavors la setmana vinent farem l’esdeveniment aquests dels 25 anys. Hi haurà doncs els empleats amb el pal de gelat de fusta de Magnum, doncs han d’escriure un desig i llavors entre tots farem un pastís, hi haurà un “*foto call*”, un estilista que et pentinarà, sí, serà una festa aquí a nivell intern.

**A:** Això ho porteu des de comunicació, també?

**I:** Això ho porta màrqueting i nosaltres els ajudem. Mira, aquest mes no pots fer-ho perquè hi ha una altra marca que ja ha fet el seu esdeveniment. Llavors intentem que sigui un cop al mes, que no es solapi això amb altres coses i nosaltres els hi donem doncs l’ajuda per comunicar-ho. Que és el que et deia, hi ha una excepció quan hi ha un esdeveniment d’aquests, ho comuniquem per e-mail: “*Baja hoy al culinari de 12 a 1 y participa en tal*”, llavors això és una excepció. Que moltes vegades els de màrqueting insisteixen: “No, vull enviar dos mails”, “No, és un mail”. Llavors amb això sí que hem de ser una mica estrictes perquè això, va arribar un punt que enviàvem no sé quants e-mail i al final doncs perds la força. Llavors això, és un tema que també ho fan molt poques empreses, que és que fem tres o quatre reunions a l’any, on estem tots.

Llavors ho fem aquí a Viladecans a un espai que es diu Cúbic. Abans quan estàvem a la Illa ho fèiem a l'auditori AXA i llavors el que fem és presentar els resultats del negoci, el primer, que ho presenta el Jaime o el director financer; i llavors projectes que s'estiguin portant a terme en aquell trimestre. I això també és una manera de que els empleats estiguin al dia. Llavors estem tots junts, al final es poden fer preguntes, els directors responen i llavors després de cada...una altra pregunta que feies del feedback: després de cada reunió enviem una enquesta: "Què t'ha semblat? puntua les presentacions, Què afegiries?, què trauries? et sembla bé el temps dedicat?" Llavors això segons el que ens van dient ho anem adaptant. I una cosa que ens vam trobar és que va haver-hi una reunió que no hi havia... sempre presentaven els directors. I ens vam trobar que eren fora la majoria, llavors no podien presentar. Llavors van haver de presentar els empleats que estaven implicats en aquells projectes. I això en les enquestes va ser el més valorat. Llavors a partir d'aquella plenària el que fem és que combinem directors amb empleats. Llavors potser el Jaime fa la obertura i la clausura i els projectes entremig doncs els presenta, doncs a lo millor si és de màrqueting doncs la directora amb algun "*Brand manager*", si és de... sempre intentem que sigui de diversos departaments, no només de màrqueting que explica "*Hemos hecho la campaña tal*" sinó que jo que sé, els de logística expliquen que han reduït les emissions de CO2 fent no sé què amb els camions i tal. Llavors poden explicar-ho. Normalment duren un matí, des de les 9 fins la 1 i llavors a la tarda venim aquí a treballar i tot normal. I això ho fem nosaltres també, comunicació. Llavors per exemple, doncs al Nadal doncs aprofitem per fer un dinar de Nadal després de la plenària i dinem tots junts allà. Exemples pràctics de "*eventos internos*", el que t'explicava. Clar la de RSC està dins de comunicació, llavors això ens ajuda molt, doncs el que dèiem de crear sentiment de pertinença, de donar a conèixer els valors de la companyia i demès. Llavors per exemple a l'octubre com que és el dia de... a l'Octubre hi ha dos dies que s'ajunten que són el "*dia mundial del lavado de manos*" i el "*dia de la alimentación*". Llavors el que fem és: durant la setmana fer varies activitats: és la setmana de l'alimentació. Llavors aquí durant tota la setmana teníem el repte d'aconseguir 500 litres de caldo per donar al banc d'aliments. Llavors el que vam fer va ser, a la botiga vam deixar una caixa molt gran perquè poguessin comprar el caldo, deixar-lo allà i després enviar-ho. Tota la setmana anàvem dient: "*Llevamos tantos litros y tal y no se que*". Al final no ho vam aconseguir pels pèls però bé, gairebé.

**A:** Home, 500 deu ni do, no?

**I:** Clar, era comptant que per exemple cada empleat comprès, 1 o 2. Perquè si som 400 doncs... 1 i mig o alguna cosa així. Llavors el dia del "*lavado de manos*" vam fer que si anaves a comprar a la botiga aquell dia et regalaven una pastilla de sabó, el dia de l'alimentació vam fer un concurs de dibuixos. Llavors els dibuixos, com que era a l'octubre, els dibuixos que van guanyar van ser la postal corporativa de nadal que vam enviar als empleats, als clients... també online eh? no fem postal amb paper. El dia 17 vam fer un voluntariat: un taller de cuina, llavors això el que et deia: els empleats van poder participar amb gent de Viladecans sense recursos en el taller. El dijous vam fer un concurs de ONG's que és que si hi ha algun empleat que col·labora amb una ONG o coneix o...per exemple hi ha una noia que la seva filla pateix autisme. Llavors ella treballa amb una ONG i està molt en el seu dia a dia. Llavors cadascú que tenia una col·laboració d'aquest tipus havia d'explicar en 10 minuts en el comitè de sostenibilitat que ja t'explicaré el que és, com quin era l'objectiu de la ONG, com es vinculava amb el nostre pla de sostenibilitat perquè si és una ONG no ho sé, de les tortugues de les Galápagos doncs potser no encaixa gaire. Llavors les tres ONG guanyadores van guanyar una donació de 3000, 2000 i 1000 euros. Una part del pressupost que teníem i vam dir, doncs fem-ho així; i doncs cada ONG va rebre això. I el divendres vam fer un "*rastrillo*" que és amb productes obsolets, són productes nostres que no es poden vendre perquè per exemple porta una etiqueta que és "*promoción*"

*de descuento hasta el 30 de junio*”, i ja ha passat el 30 doncs no es pot vendre, però tampoc es pot llençar, es pot utilitzar d’alguna manera. Llavors el que fem es vendre-ho als empleats per preus súper varats: 1€ o coses així. Llavors la recaptació també va a una ONG. Això va ser l’any passat a la setmana de l’alimentació. Llavors al juny vam fer la *“semana del medioambiente”* perquè el 5 de juny és el dia del mediambient. Llavors el 5 vam anar a la muntanya aquesta d’aquí a... a l’estiu vam anar a la platja a treure plantes invasores però al juny vam anar a això de la muntanya de Sant Ramon a treure plantes que no són autòctones i que estan fent... perquè va haver-hi un incendi molt gran que va destruir mitja muntanya; Llavors el que han fet ha sigut plantar de nou les plantes autòctones. Llavors el que vam fer va ser treure les plantes que no són d’allà i fer espai a les plantes que s’han plantat perquè puguin créixer bé. Després vam fer també un dia, amb pots nostres de maionesa buits un taller de manualitats: doncs com fer amb un pot un... per posar-hi flors, doncs com convertir un pot de maionesa que potser el tiraries en algo que puguis fer servir. I a la cuina vam fer un taller de com cuinar amb mermes, per reduir... Semana de *“Agile working”*: Això ho vam fer fa dos anys. Agile Working és un programa que tenim d’aprofitar les coses que et dona l’empresa per ser més àgils però també per compaginar-ho amb la teva vida personal. Llavors per exemple, doncs hi ha gent que té portàtils i pot treballar des d’allà un dia a la setmana, com fer teleconferències, per no haver de viatjar tant, no sé varies coses relacionades amb la tecnologia que ens poden ajudar, lo del paper que deies tu. Llavors el que vam fer van ser sessions d’una hora que era obligatori i tothom havia d’anar-hi, vam començar primera planta, segona planta i tercera planta. Llavors estàs una hora i t’expliquen doncs *“com fer servir l’Skype?, com fer servir Lifemeeting?, com hem reduït el tema del paper”* Llavors durant aquella setmana vam fer varies coses: aquell dia vam fer això, després vam fer sessions pràctiques de *“doncs no tinc ni idea de com va l’Skype, doncs mira jo t’ho explico”*, els de IT. Llavors vam fer això entre IT i comunicació. Sant Valentín com Magnum, vam aprofitar que llençàvem els Magnum *“five kisses”*, això l’any passat també, llavors vam fer Magnum i Tressemmé, perquè Tressemé estava llançant el Lisokeratina. Llavors per això és un esdeveniment que vam fer que et pentinaven i podies provar els five kisses, fer-te una foto al foto call amb els petonets aquests, i va ser molt xulo. I també hi havia un concurs de *“pues dinos cual es tu plan perfecto para San Valentín”* i no sé què, i llavors guanyaven un SmartBox. Dia mundial de la rebosteria: això també és molt xulo perquè el que estem fent amb Tulipan és trobar més moments de consum, perquè Tulipan doncs és el típic: la torrada, amb Tulipan i ja està. No, també es pot fer servir per fer *cupcakes*, per fer pastissos, llavors el que vam fer el dia aquest de la rebosteria és, al Maig, l’estem preparant pel que ve, el pròxim, doncs vam fer un taller de *cupcakes* i llavors veus allà el culinari amb els *“globitos”* i veus al cuiner, el Javier, t’ensenyava doncs a com fer el de dalt amb margarina. Perquè això és margarina amb sucre i no sé quins colorants, llavors pots fer el *Frosting* i cadascú podia decorar el seu i emportar-se’l o menjar-se’l o el que vulgui. I això és un projecte molt xulo que vam fer l’any passat perquè amb la crisi, hem perdut... ara estem tornant a recuperar el... hauràs vist que hem fet una campanya de baixada de preus de la margarina i demès, i això el que vam fer va ser els *“embajadores de las margarinas”* llavors vam llançar una comunicació de *“necessitem recuperar els consumidors que hem perdut”*. I va haver-hi un grup de 20 empleats que es van presentar a ser ambaixadors de les margarines. Llavors els hi vam fer un curs de nutrició, de què és la margarina, perquè és millor que l’oli o la mantega...llavors vam fer això: *“el reto”* i *“conviértete en embajador”* llavors el que havien de fer els empleats era aconseguir que molta gent comprés margarina i ens havien de presentar el tiquet. I la persona que més tiquets va presentar va anar a París un cap de setmana.

A: Uau!

**I:** Sí, sí, va ser molt xulo, i després hi havia un altre que va guanyar una tele també, el segon premi. I tots els que van participar podien guanyar una torradora o una màquina de fer *cupcakes* també. I això són els exemples que et volia ensenyar.

**A:** Uau!, feu moltes coses, no us avorriu gens! Llavors, moltes coses me les has respost, ja, però per exemple l'esquema de transmissió que feu servir, és descendent, des de comunicació a la resta?

**I:** Sí, bé, jo crec que combinem...

**A:** ...una mica

**I:** Sí, perquè hi ha per exemple els news, són els empleats els que els escriuen i puja cap a dalt i és horitzontal. I també hi ha els mailings dels directors que van de dalt a baix. La intranet que ja has vist que hi ha seccions que sí que són nostres, però hi ha seccions que són d'IT i tal i que són per tothom. Llavors jo crec que fem molta combinació. I entremig tenim el *leadership*, que és un equip de 30 persones que són càrrecs intermitjos que estan entre direcció i els treballadors i fan també una mica de pont, però més comunicació oral ells fan més...

**A:** ... el cara a cara, o sigui els directors els hi expliquen a ells i ells a la resta, no? valoreu la comunicació cara a cara? és a dir, els treballadors la valoren moltíssim, no?

**I:** Sí, sí, sí. I llavors hi havia una pregunta que deies de la crisi: quan l'any passat va sortir a La Vanguardia que Jaime estava detingut, no sé si ho vas veure, el Jaime va anar a declarar per un tema del "caso Pitiusas", un cas de tràfic de compra de... era un tema de que hi havia hagut un noi que era hacker que havia piratejat no sé quines comptes de directius, i llavors el Jaime va anar a declarar perquè hi havia hagut alguna cosa d'un... no sé, no sé com anava, era molt complicat; i llavors ell va anar a declarar com a testimoni.

**A:** I va sortir...

**I:** ...a La Vanguardia, va sortir que estava detingut i el Jaime estava aquí al despatx. Llavors ara clar, amb els *smartphones* que ara si tens una alarma a La Vanguardia, et surt: "*Jaime Aguilera detenido*" llavors clar, va ser com un... nosaltres ja sabíem que havia anat a..., llavors el que vam fer va ser un comunicat a tots els empleats dient-los, el Jaime està aquí, podeu venir a veure'l, a parlar-hi, que us contestarà tots els dubtes que tingueu i qualsevol cosa ell us ho dirà, i també el que va fer va ser anar el dia després per totes les taules i dir: "estic aquí,estic bé, vaig anar a declarar, no estic detingut"; i això realment de cara a fora va fer molt mal, però els empleats tots estaven informats de que no passava res, que el Jaime estava bé, que simplement havia anat a declarar. Llavors ell, personalment, va ser el que va anar taula per taula dient als empleats això, que estava bé...

**A:** La velocitat de reacció segurament va ajudar a...

**I:** ...Sí, sí, sí, ja ho sabíem que ell havia d'anar a declarar però no ens imaginàvem que La Vanguardia, en portada, posaria "*Jaime Aguilera, presidente de Unilever, detenido*". Llavors és que clar, que vagis a declarar no vol dir que estiguis detingut ni molt menys. Llavors sí que els empleats van valorar molt això, que ell anés a l'hora d'esmorzar taula per taula, també va estar a la cantina, amb la gent i fa poc a l'Expansión van fer un article d'ell que deia "el que més m'agrada de la meva feina és poder estar en persona amb els empleats". Això ho valoren moltíssim, tenim directius súper propers.

**A:** Aquest cas també demostra que la transparència és bastant...

**I:** Sí, sí, sí, és total

**A:** Molt bé, i, t'anava a demanar alguna cosa sobre això però m'ha marxat del cap, ostres... Els treballadors llavors, o sigui l'entorn més proper als treballadors, devia ser súper ràpid...

**I:** Clar, clar, a mi em trucava la meva família i em deia: "Hem vist a la tele...", perquè a més va sortir a la tele també, però a la tele va sortir això, que havia anat a declarar i clar, si tu ho saps, jo que sé, qualsevol empleat de per aquí sap que el Jaime està aquí, tu el que pots dir és "No, no, el Jaime està aquí, ha vingut i tal", llavors el cercla ja...

**A:** el cercle proper és cobreix de seguida no?

**I:** Sí, sí

**A:** Que llavors també, a nivell de comunicació corporativa també deu ser així, també, no? que tot el que viu una persona aquí dins, com que teniu aquest sentiment de pertinença tan marcat...

**I:** Mira, per exemple el projecte aquest que tenim d'"embajadores", amb el teu cercle doncs els hi expliques que la margarina no té grasses trans, que engreixa menys que l'oli, tot això, llavors els empleats són ambaixadors de les marques.

**A:** De fet són el primer contacte, no, amb el món real? Molt més enllà del que puguis fer tu amb una campanya.

**I:** Sí, jo a casa meva, per exemple ningú compra Ariel, tothom compra Skip. Els gelats, jo a casa meva mai veuré un gelat que no sigui Frigo, Carte d'or o Ben&Jerrie's. La meva àvia, per exemple és com súper corporativa a més li diu a les seves amigues, no sé qui, i tal.

**A:** És que la credibilitat que tens tu, al teu entorn no la té un anunci de televisió. Llavors treballem des de la comunicació interna no, per aconseguir tot això?

**I:** Sí, treballem molt amb les marques i és el que et deia, no surti un gelat nou i que els treballadors ho sàpiguen. Que vagin al súper i vegin un Skip nou i diguin "ei, un Skip nou, jo això no ho sabia!" són els primers en saber-ho. Perquè directa o indirectament ells treballen perquè pugui sortir aquest producte nou.

**A:** Tothom col·labora una mica, no?

**I:** Sí, sí, sí, sí

**A:** A nivell de departament de comunicació, amb quins departaments us comuniquen més, amb el de màrqueting...?

**I:** Amb tots, amb màrqueting amb el que més, però amb tots... perquè per exemple, finances, hi ha una nova eina per fer això, les liquidacions. Doncs ho comuniquen a través nostre. Ens truquen, "mira, que aquesta eina no funcionarà el finde", doncs ho posem, treballem amb tots, amb tots.

**A:** Per tema *newsletters*, per tema... per tot, no? o sigui sou una mica, el punt de referència de tota la informació que...

**I:** Exacte, som el punt neuràlgic, sí, si t'hi fixes tothom ens coneix. Vas a la cantina i et saps el nom de tothom...

**A:** Deunido, perquè sou molts!



**I:** Sí, jo soc fatal amb les cares i amb els noms, i aquí... bé, és la meva feina al final però et saps els noms de tothom i sé casi la vida de tothom...

**A:** Clar, perquè et relaciones amb tothom, no?

**I:** Sí

**A:** Sou molt propers en aquest sentit

**I:** I l'Anna igual, avui no hi és i hi ha molts dies que no hi és però quan està, tothom vol explicar-li coses i...

**A:** Està molt bé tot això, llavors canals hem quedat que la *newsletter* és la que més s'utilitza, i la Intranet és potser la més important, però...

**I:** Sí, la més important, però és la més oblidada. No per part nostra sinó perquè és el que et dic que a vegades costa trobar informació o... no sé...

**A:** L'anglès potser també...

**I:** Sí, i a vegades es fa com feixuc, a vegades prefereixes preguntar-li al del costat què he de fer per no sé què, que buscar-ho, llavors aquí tenim un gran repte. Llavors ara poc a poc anem...

**A:** Anem treballant no per...? I, doneu, per exemple, una cosa que no ha sortir però que per exemple moltes empreses fan és donar el kit de benvinguda?

**I:** Sí, nosaltres tenim, això ho hem treballat amb RRHH... tenim una caixeta llavors a dins va tot, tota la informació que necessiten, doncs per exemple, quan entres et fan el pla de pensions. Doncs tens el pla de pensions, tens horaris d'oficina, amb horari flexible i tu pots entrar a les 10 mentre tu facis les teves hores i a les 8 de la tarda, com si vols anar a dinar i trigues 2 hores, mentre tu facis les teves hores, però això també t'ho expliquen al kit, t'explica també... et posem l'última revista, bé abans quan era en paper, ara ja no la podem posar, una guia de la Intranet per anar introduint.. llavors això ho fa RRHH que són els que saben quantes incorporacions hi hauran però el treball de crear el kit, ho han fet amb nosaltres.

**A:** També és un altre departament amb el que deveu treballar molt

**I:** Sí, amb RRHH també molt

**A:** Llavors hem quedat que el feedback ja el porten inclòs els treballadors, que tenen moltes ganes de participar però busqueu a més que participin?

**I:** Sí, ja et dic, amb les enquestes per exemple o no sé amb les bústies de suggerència

**A:** Sí, això t'anava a dir, tenen èxit?

**I:** Sí, hi a vegades si trigues una mica a mirar la bústia et diuen "escolta mira la bústia que he deixat una cosa...". Tenim una a cada planta.

**A:** Llavors són anònimes o...?

**I:** Són anònimes i gent que a vegades també posa el nom. Tenim un e-mail que és el e-mail de comunicació que poden enviar quan vulguin... I ja et dic, lo bo és que el feedback que et donen l'apliquem

**A:** Quin tipus de peticions us fan?

**I:** De tot tipus, mira l'any passat vam fer un projecte que es deia: "Somos eficientes" per reduir gastos i les bústies les vam posar per això, que poguessin dir la seva i no ho sé, que les llums s'apaguin a no sé quina hora per estalviar consum de llum.

**A:** Pel tema consum les finestres són genials perquè són...

**I:** Sí, sí, sí

**A:** Hi ha moltíssima llum

**I:** Sí, a vegades massa, per la tarda... entra per allà, a l'estiu és com... buah! em sortiran arrugues! Què més, van dir moltes coses que ara no recordo. Això, el tema que més recordo és el tema de la llum, de l'aigua i tal però això és el que et deia, que realment vam fer una llista i hi havia un equip de treball que deia doncs això es pot fer, això no, i es van aplicar moltíssimes coses del que es va dir i es van reduir molts costos. El que et deia, allò de les enquestes les fem a través de la Intranet i també són anònimes, i tot el que es pot aplicar, ho apliquem.

**A:** S'intenta sempre millorar, no?

**I:** Sí

**A:** La comunicació interna, a Unilever, ha estat, és i serà un factor d'èxit de la marca?

**I:** Jo crec que sí. Al final, la comunicació no forma part del negoci, no et farà a lo millor vendre 10.000 margarines més, però és complementària, o sigui jo crec que la companyia és com un sistema viu i si no hi ha comunicació entre tots, no pot respirar. Perquè per exemple, qualsevol cosa que afecti als empleats, ho han de saber tots els empleats. L'aplicació aquesta que el cap de setmana no anirà, doncs potser si no ho haguéssim comunicat doncs potser si no ho saben pot interrompre en el negoci o en el que sigui.

**A:** Crec que ho hem respost una mica tot. Ja per acabar com creus que afecta la vostra feina de la comunicació interna, a la comunicació externa. O sigui en els cercles, però per exemple, en xarxes socials?

**I:** Sí, clar, nosaltres tenim xarxes socials corporatives: Twitter i Facebook el portem nosaltres des de comunicació i jo crec que a vegades el que fem aquí ho repliquem fora amb coses que sabem que ens funcionen aquí, ho fem fora també. Per exemple, amb els productes nous, els empleats poden opinar, doncs no sé, tenim dos xampús i no sabem quin treure al mercat; doncs els hi deixem provar a ells i ens donen l'opinió i llavors es veu quin és el que surt al final al mercat. No sé, lo bo és que interna i externa treballem molt de la mà...

**A:** Sou el mateix departament, no?

**I:** Sí, sí, sí. I ja et dic, coses que... ara per exemple l'aniversari de l'USLP, el mateix que es comunica a dintre és el que es comunica a fora. Si, van molt de la mà, totalment.

**A:** Em... A nivell de xarxes socials, l'Ana Palencia, té Twitter...

**I:** Súper activa

**A:** Si, si, a més crec recordar d'alguna de les entrevistes que he fet que el porta ella i que és a nom seu, p...

**I:** Si, posa que les seves opinions són personals

**A:** Tu també tens Twitters i hi publiques coses personals o relacionades amb Unilever?

**I:** Si, jo també tinc Twitter, però el faig servir més a nivell professional, el Facebook, en canvi si que és més personal. A twitter segueixo molta gent de Opinió Lider, gran consum, gent d'altres empreses, de P&G, de Nestlé, de Ikea, que Ikea no és competència, però tenen una RSC molt potent i amb comunicació, i a lo millor et va bé per agafar idees, etc. o per compartir coses que has fet tu. A més som pioners, ara ja hi comença a haver més empreses, però el Facebook i el Twitter, quan el vam llençar no n'hi havia tantes. i Totes les marques o casi totes tenen el seu Facebook i el seu Twitter, llavors el que fem és que nosaltres gestionem el corporatiu i aprovem els continguts... per exemple els de maig els vam aprovar fa dues setmanes i el que intentem és que tinguin un sentit. Pues no parlars ara de sopes quan ara ve l'estiu i hauries de parlar de gelats, i el que no fem es continguts molt de producte, o sigui, és més general

**A:** De informació que pot interessar als consumidors...

**I:** Si, si, les marques si que fan més de producte, i nosaltres fem més de sostenibilitat, les xarxes socials ens serveixen per donar a conèixer la sostenibilitat molt, perquè és una de les coses que més interessin, pel que hem pogut anar veient.

**A:** Si i cada vegada més, no potser? La sostenibilitat és una cosa que fa uns anys estava oblidada...

**I:** Si, i ara esta més en boca, tenim una agència que ens ajuda, un gabinet de premsa, Tinkel, no sé si els coneixes...

**A:** Si, de fet tinc una companya de classe treballant a Tinkel.

**I:** Tinkel és la nostra agència de corporatiu.

**A:** Per últim... el canvi que es fa al 2006, quin motiu porta a fer aquests canvi?

**I:** És que això,... d'on ho has tret el canvi aquest? És lo del One Unilever

**A:** i que crec que és quan l'Ana passa a ser directora...

**I:** ... si, això és que teníem dues oficines, una a Madrid, que són els que portaven més *cuidado personal i del hogar*, i les oficines de Barcelona que portàvem més alimentació. Llavors el 2006 va haver-hi aquest programa de ONE Unilever, amb el president que teníem abans, el Viles, que va fer aquest projecte que era unificar-nos a tots. Llavors, els que estaven a Madrid, van venir tots cap aquí i vam centralitzar les oficines amb una, perquè al tenir-ne dues també era més complicat, pel sentiment de pertinença, la comunicació interna,...llavors, el projecte aquest va ser unir-nos a tots, i va ser quan l'Ana va passar a formar part del comitè de direcció, que és el que et deia abans, que això ens ha anat molt bé que no és el mateix que comunicació no hi sigui que no que l'Ana estigui a totes les reunions i a tots els projectes, pugui opinar, pot dir pues des de comunicació ho faríem així...

**A:** Al cap i a la fi és això, que el departament de comunicació no és imprescindible per vendre alguna cosa però si que és l'eina imprescindible per gestionar-ho tot

**I:** Si, som una mica el pal de paller, és com l'estructura que hem d'estar a tot arreu. I que l'Ana estigui a dins ens ha ajudat moltíssim.

**A:** Doncs molt bé, moltíssimes gràcies, ara apago la gravadora...

Després d'apagar la gravadora, la conversa encara s'allarga durant gairebé mitja hora. L'Iris Pérez proporciona diferents materials de comunicació interna d'Unilever Barcelona a l'alumna, com per exemple:

- Els resums del programa de voluntariat UNIDOS, dels anys 2009, 2010, 2011 i 2012
- El tarjetó amb l'explicació del programa de voluntariat, amb la qual s'hi poden apuntar, i que alhora és un carnet
- El document “Trabajamos para crear un futuro mejor cada día” que conté dades rellevants sobre Unilever, i que alhora transmet la cultura i els valors de l'empresa
- El Manual d'Inside.Unilever, la intranet de l'empresa
- La Guía Práctica para reducir los desperdicios alimentarios, que també és una eina per als públics externs i que es pot trobar en format PDF a la web corporativa
- El diari especial que es va editar quan es va canviar la seu de l'Illa Diagonal a Viladecans, amb els primers moments dels treballadors, etc.
- Una llibreta corporativa WINNING TOGETHER, que els treballadors poden fer servir per anotar coses i que a més és un recordatori de les males pràctiques, amb missatges que no s'han de fer, com per exemple:
  - Todo el día reunido tendré que trabajar en casa por la noche
  - Los responsables de tomar decisiones abandonan la reunión antes de que la decisión este tomada
  - Convocando reuniones después de las 17h
  - Desarrollo profesional basado en las horas invertidas en la oficina
  - Unirte por teléfono a las reuniones mientras estás de vacaciones
  - Si no estás presente en la sala, no estás en la reunión
  - Si no puedo ver a mi equipo, ¿Cómo puedo saber en que están trabajando?
  - Viajar el fin de semana para atender una reunión el lunes
  - Tener reuniones para hablar de reuniones
- Tríptic de preparació i bones pràctiques a les reunions

Després de comentar aquests materials Iris Pérez mostra 3 vídeos de comunicació interna, un per conscienciar dels riscos laborals i prevenir-los, un per a conscienciar sobre males pràctiques i comportaments incívics, i un d'una jornada, en els que, segons el que explica l'Iris Pérez, sempre fan servir els treballadors com a actors i actrius dels seus vídeos, a més, aquests tenen un to divertit i amè. Finalment, l'Iris Pérez presenta a l'alumna a la resta d'equip de comunicació i després de la foto final, i comiat. Unilever, regala a l'alumna un lot de productes Unilever, per escollir la marca per l'estudi de cas.