

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

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

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**

*Als meus avis,
amb tot el meu amor i gratitud.*

ÍNDEX

1. Introducció	4
1.1 Objectius del treball	4
1.2 Pseudònim	4
1.3 Situació de l'empresa	5
1.3.1 Programa A-bord	5
2. La identitat corporativa de la multinacional	8
i la seva aplicació a nivell de Planta de Producció	
2.1 Missió, visió i valors	8
2.1.1 Missió	8
2.1.2 Visió	8
2.1.3 Valors i Cultura	8
2.2 Trets de la identitat corporativa que cal aplicar	9
en la comunicació interna a nivell de Planta de Producció	
3. Anàlisi de situació i diagnòstic	10
3.1 Anàlisi	10
3.1.1 DAFO	10
3.1.2 Mètodes de comunicació interna que s'utilitzen	11
actualment a la Planta de Producció i criteris d'ús	
3.1.2.1 Intranet	11
3.1.2.2 Correu electrònic	11
3.1.2.3 Televisions	11
3.1.2.4 Taulons d'anuncis	12
3.1.2.5 Revista	12
3.1.2.6 Bústia de suggeriments	14

3.1.3 Responsable de Comunicació	14
3.1.4 Enquesta a treballadors	15
3.2 Diagnòstic	15
3.2.1 Diagnòstic de punts febles dels mètodes de comunicació que s'utilitzen actualment a la Planta de Producció	15
3.2.1.1 Intranet	15
3.2.1.2 Correu electrònic	16
3.2.1.3 Televisions	16
3.2.1.4 Taulons d'anuncis	17
3.2.1.5 Revista interna	17
3.2.1.6 Bústia de suggeriments	18
3.2.1.7 Punts febles generals detectats en els mètodes de comunicació interna que s'utilitzen actualment a la Planta de Producció	18
3.2.2 Diagnòstic de punts febles en la persona Responsable de Comunicació	19
3.2.3 Diagnòstic de resultats de l'enquesta a treballadors	20
3.3 Determinació d'objectius de comunicació	20
3.4 Definició de públics	20
4. Estratègia de comunicació	21
4.1 Estratègia global de comunicació	21
4.2 Pla operacional de tàctiques i accions	22
4.3 Selecció de mètodes o canals de comunicació	27
4.4 Timing	31
4.5 Pressupost	32
5. Mètodes de seguiment i avaluació de resultats	33

6. Conclusions	35
7. Bibliografia	36
+ Agraïments	38

1. Introducció

1.1 Objectius del treball

El present treball és un exercici de planificació de la comunicació interna d'una Planta de producció d'una empresa real a la que ens referirem amb un pseudònim per motius de confidencialitat. Es va oferir a l'empresa analitzar l'estratègia i mètodes de comunicació interna que estaven fent servir en aquell moment, identificar-ne els punts febles i oferir-los una proposta d'estratègia de comunicació interna que complementés i/o millorés l'anterior, a la qual cosa l'empresa va accedir a canvi de permetre l'accés a la informació necessària per poder dur a terme el treball. Complir aquest acord i poder, doncs, oferir-los un anàlisi dels mètodes i gestió de la comunicació interna actuals, un diagnòstic dels mateixos i una proposta d'estratègia de comunicació interna adaptada i millorada a aquest diagnòstic és l'objectiu del treball.

D'altra banda, a nivell personal el treball busca ser un "simulacre" de projecte professional real que m'ha de servir per aprendre a dissenyar un pla de comunicació, en aquest cas limitat a l'àmbit de la comunicació interna, tenint en compte les circumstàncies de la Planta que s'analitzarà i la seva cultura i valors corporatius. Un altre objectiu a nivell personal és aprendre a ser crítica i saber distingir el que no funciona bé o podria funcionar millor, així com a buscar solucions a aquests ítems. La proposta de comunicació que s'ofereix busca ser el màxim realista i viable possible, sense altre ànim que el de suggerir millores i alternatives als mètodes o gestió ineficaços.

1.2 Pseudònim

L'empresa sobre la que s'ha treballat en el present treball és una multinacional real amb orígens americans i plantes de producció a diferents punts del territori espanyol. El treball se centra a la planta de producció que tenen situada a l'àrea de Barcelona¹. Allà fabriquen productes de consum per a la llar. És una empresa amb més de 150 anys d'història que té molt de renom a nivell mundial. Per ser fidels a seva política de confidencialitat, els responsables de la planta de producció sobre la qual s'ha treballat van autoritzar la realització del mateix sempre i quan no es revelés el nom real de l'empresa. És per això que en endavant ens hi referirem amb el nom fictici d'Ambiel.

¹ No s'especifica la població per garantir l'anonimat de l'empresa

1.3 Situació de l'empresa

Donat que es treballarà sobre la comunicació interna de l'empresa, val la pena explicar la situació de la mateixa. Ambiel tenia, fins 2013, dues plantes de producció a Catalunya: la que ens ocupa, a l'àrea de Barcelona, i una segona a una població de la comarca del Vallès Occidental². La planta del Vallès, que tenia més de 20 anys d'història, va tancar el passat 31 de desembre de 2013 per traslladar la seva producció a l'àrea de Barcelona, on des de llavors conviuen les dues produccions, després d'adaptar les instal·lacions de Barcelona per permetre aquesta convivència i encabir més línies de producció. A més, es va aprofitar que es feien obres amb aquesta finalitat per modernitzar i renovar tota la Planta de Producció.

Per ajustar el nombre de treballadors a aquest canvi, l'empresa va aplicar un ERO (Expedient de Regulació d'Ocupació) a la Planta del Vallès que va deixar fora de la casa 130 dels 264 treballadors que hi havia. Els altres 134 empleats els van reubicar a la Planta de Barcelona. Així, trobem que la plantilla de Barcelona està formada actualment per les 240 persones que ja hi treballaven més les 134 provinents del Vallès que s'hi van reubicar al llarg de l'any passat. Aquest projecte d'unió de les dues plantes va rebre el nom de Concòrdia³. Les persones transferides van viure la transició amb un treballat programa conegut com a A-bord⁴, un gran exercici de comunicació interna en el que aprofundirem al següent apartat.

1.3.1 El programa A-bord

Aquest programa es va dissenyar per acollir els treballadors transferits del Vallès a Barcelona amb objectius formatius, de coneixement general de la funció de manufactura de la Companyia i de minimització de l'impacte d'un canvi tan gran a nivell laboral. Les diferents parts del programa es van impartir en 5 dies i mig, primer a la planta d'origen i després a la de destí. Aquest programa va ser considerat molt crític pels responsables d'Ambiel, ja que suposava un canvi molt significatiu en les persones que van ser transferides i proporcionava la base sobre la que es desenvoluparia la carrera professional d'aquestes persones. La sortida de la Planta del Vallès, casa durant molts anys per als empleats, implicava enyorances, comiats, records i història; i, posteriorment, la incorporació a la

² No s'especifica la població per garantir l'anonimat de l'empresa

³ Pseudònim del nom real del projecte

⁴ Pseudònim del nom real del projecte

“nova llar” que suposava la Planta de l'àrea de Barcelona, comprenia sentiments d'alegria, incertesa i il·lusió.

Al Vallès, els primers tres dies, el programa va oferir als empleats la formació més general de la Companyia, donat que la del Vallès era una Planta amb poca història a Ambiel (la Companyia la va comprar l'any 2012). En aquest sentit, els primers tres dies s'explicava als empleats les polítiques internes, els principis i els valors de l'empresa, així com el programa HPO (Organitzacions d'Alt Rendiment). També es van impartir *trainings* de Seguretat, de Recursos Humans (en endavant, HR, per Human Resources) i de QA (Qualitat).

El tercer dia, encara al Vallès, va ser el torn del pilar d'IWS (Integrated Work Systems). Aquest concepte connectava la Companyia amb els objectius de la Planta a tres anys. També s'hi van explicar les fases en les que la Planta havia d'anar progressant. Aquest dia es feia la interpretació dels *skill matrix* – coneixements que ha de tenir cada persona dins de cada rol i departament.

Un cop finalitzats aquests primers tres dies, el programa A-bord continuava a Barcelona. El primer dia a la capital es percebia a les cares dels treballadors la seva il·lusió de venir a la seva nova Planta, amb noves instal·lacions i companys nous, barrejada amb el nerviosisme d'algú que comença en una nova feina. A Barcelona hi tindria lloc la formació de caràcter més pràctic, la part que implica més el dia a dia dels treballadors a la nova Planta. Cada Departament va explicar quines són les seves funcions a la Planta, va mostrar un organigrama i els seus responsables es van presentar. En tot el procés, però sobretot en aquest punt, hi va tenir un pes especial l'equip de HR, que van compartir els dos intensos dies amb els treballadors transferits, donant-los la benvinguda inicial, fent una presentació a la Planta de l'àrea de Barcelona i ensenyant als nousvinguts uns vídeos sobre la Planta i la ciutat.

També es va permetre que els empleats es familiaritzessin amb les instal·lacions i els serveis de la Planta, se'ls va entregar la roba de treball i les claus de les taquilles i es va fer un recorregut per la cantina, els vestuaris, el servei mèdic, els mòduls d'operacions i les oficines centrals. A més, se'ls va informar del sistema de compensació, els beneficis socials, les condicions de Barcelona i la política de bones pràctiques. També durant aquests dies a Barcelona hi van tenir lloc els *trainings* de Seguretat i Higiene (HS&E) i de Security.

Seguint les aportacions dels treballadors que primer van arribar a l'àrea de Barcelona des del Vallès, aquest programa d'A-bord es va anar millorant i evolucionant. Així, ja a l'últim torn d'aquest programa d'acollida es va mantenir un millor equilibri entre les hores d'entrenament en sala i de

tour als departaments d'operació per cada dia; es van incorporar taules de treball a les sessions formatives i es va augmentar la durada del programa en mig dia per disposar de més temps en les exposicions i incrementar la comoditat per als nouvinguts. Ambdues Plantes van treballar de manera sincronitzada fins al tancament de la del Vallès perquè aquest programa es realitzés amb excel·lència i seguís essent ben valorat pels empleats transferits, intentant minimitzar l'impacte d'aquest gran canvi en les persones i en el negoci.⁵

⁵ La informació que conté el punt 1.3.1 del present treball, corresponent a la descripció del programa A-bord, està extreta del número #2 de la revista interna de la Planta, denominada Actitud (és un pseudònim del nom real). Aquesta eina de comunicació interna es descriurà més endavant.

2. La identitat corporativa de la multinacional i la seva aplicació a nivell planta de producció

2.1 Missió, visió i valors de l'empresa

2.1.1 Missió

Oferir productes de marca de qualitat i valor superior que milloren la vida dels consumidors avui i de les generacions futures. Com a resultats, els consumidors compensaran la Companyia amb lideratge en vendes, guanys i generació de valor.

2.1.2 Visió

Els productes de qualitat i valor superior que generen permeten prosperar a la seva gent, els seus clients i les comunitats en les que viuen i treballen, amb l'objectiu últim de millorar la vida dels consumidors d'avui i de les generacions futures.

2.1.3 Valors

- Lideratge: Són líders en les diferents àrees de responsabilitat, amb un profund compromís d'assolir resultats de lideratge. Tenen una visió molt clara de cap a on es dirigeixen. Enfoquen els seus recursos en assolir objectius i estratègies guanyadores. Desenvolupen capacitats per dur a terme les seves estratègies i eliminar barreres organitzacionals.
- Propietat: Accepten la responsabilitat personal de cobrir les necessitats del negoci, millorar els seus sistemes i ajudar a altres a millorar la seva efectivitat. Es consideren amos del seu negoci: tracten els actius de la Companyia com a propis i tenen en ment l'èxit a llarg termini.
- Integritat: Sempre tracten de fer el que és correcte. Són honestos i francs amb cadascun d'ells. Operen sempre dins el marc de la llei. Tenen presents els valors i principis d'Ambiel en cada una de les seves accions i decisions. Fonamenten les seves propostes amb dades i honestedat, incloent el reconeixement dels riscos involucrats.
- Passió per guanyar: Estan decidits a ser els millors posant tot el seu esforç en allò que realment és important. No es conformen amb l'estat actual del negoci i busquen sempre noves opcions que els permetin ser més eficients. Tenen un gran desig per millorar i ser líders al mercat.

- **Confiança:** Respecten els seus companys d'Ambiel, els seus clients i els seus consumidors, i els tracten de la mateixa manera que volen ser tractats. Tenen confiança en la capacitat i les intencions dels demés. Creuen que els seus col·laboradors treballen millor quan existeix un ambient basat en la confiança.

2.2 Trets de la identitat corporativa de la Companyia que cal tenir presents a la comunicació interna de la planta de producció

La comunicació interna a nivell Planta de Producció sempre ha de tenir en compte els logotips corporatius globals, els logotips de la pròpia Planta de Producció i els estàndards de la Planta segons el tipus de comunicació. Aquests estàndards són, bàsicament, tres formats: el que correspon als canvis en la organització, el d'informació general i el de les comunicacions corporatives. No hi ha cap càrrec que s'encarregui concretament de vetllar pel compliment d'aquests requisits, però la Direcció de Planta i els responsables de Comunicació n'han d'estar pendents.

3. Anàlisi i diagnòstic

3.1 Anàlisi de situació

3.1.1 DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats)

- Oportunitats
 - o Es tracta d'una única Planta de Producció, de manera que és un espai relativament petit amb un volum de persones força reduït (unes 400 persones, aproximadament).
 - o La plantilla, a poc a poc, es va rejuvenint, ja que els treballadors més grans poc a poc es van jubilant i es contracta gent més jove, cosa que facilita obrir la porta a innovacions tecnològiques i persones amb més energia i predisposició per als canvis.
- Amenaces
 - o La majoria de la plantilla és gent que porta treballant a l'empresa pràcticament tota la vida i per això els costen molt els canvis en la seva rutina laboral.
 - o A l'ambient de treball hi és molt palès el malestar provocat per l'ERO de la Planta del Vallès, que va deixar fora 130 companys.
- Fortaleses
 - o Econòmicament l'empresa té molt bons resultats i és pròspera, no s'ha vist ni de bon tros tan afectada per la crisi econòmica espanyola com altres empreses.
 - o La Planta de Producció de Barcelona gaudeix de molt bona consideració per part de les esferes superiors de la Companyia, que valoren molt positivament els èxits i progressos que ha assolit en l'últim període.
- Debilitats
 - o No tots els empleats disposen de correu electrònic ni accés a la Intranet, fet que pot dificultar la Comunicació Interna i la distorsió de la informació ja que ha de passar

per diversos intermediaris fins que arriba als treballadors sense aquestes eines.

3.1.2 Mètodes de comunicació interna que s'utilitzen actualment a la Planta de Producció i criteris d'ús

3.1.2.1 Intranet

A l'espai virtual exclusiu per a treballadors d'Ambiel a Barcelona, la intranet, s'hi accedeix carregant la pàgina web en qüestió i introduint-hi les dades d'accés d'usuari de les què molts treballadors disposen personalment. L'espai ofereix la possibilitat de compartir-hi arxius i s'hi pot trobar informació sobre dades corporatives, vídeos interns, resultats, localització de treballadors i estàndards globals de la Companyia.

3.1.2.2 Correu electrònic

És un dels mètodes més utilitzats actualment a la comunicació interna de la Planta, sobretot per assumptes de caràcter urgent o pels que cal assegurar-se que arriba al major nombre d'empleats (com per exemple les novetats en Security). No és una eina que funcioni exclusivament de manera vertical en sentit descendent, sinó que s'utilitza contínuament en la comunicació horitzontal, entre empleats de diferents departaments o jerarquia. Molts empleats tenen un compte d'usuari al servidor d'Ambiel que els permet l'accés a la Intranet i una adreça personal de correu electrònic amb el seu nom i cognom (p. ex. juan.garcia@ambiel.com). No tots els empleats en tenen, però tampoc es limita al personal d'oficines, sinó que molts treballadors de l'àrea de producció en tenen (caps de Departament i d'equip). Tots els usuaris de comptes de correu d'Ambiel arreu del món tenen una llibreta d'adreces incorporada al seu compte de correu mitjançant el programa Microsoft Outlook on hi figuren tots els companys de l'empresa arreu del món, de totes les jerarquies. Això facilita molt la comunicació entre companys i Plantas de producció a tots els nivells geogràfics.

3.1.2.3 Televisions

Hi ha 7 pantalles de televisió repartides pels espais comuns de la Planta: una a cada àrea de descans dels 5 Departaments diferents, on estan situades les màquines de cafè i snacks, ja que es consideren punts de

reunió informals dels treballadors i, per tant, es garanteix que molts d'ells vegin el que es publica a les televisions; i 2 als passadissos. Aquestes pantalles estan connectades entre elles i a un ordinador, des del qual es gestiona el contingut que hi ha d'aparèixer. El contingut es prepara mitjançant un document de Presentació de Microsoft Power Point on cada diapositiva sol correspondre a un tema o anunci a publicar. S'hi sol publicar els anuncis de properes trobades esportives, consells de salut de part del Departament Mèdic de la Planta, si hi ha previstes activitats corporatives tipus tallers o jornades especials i explicacions de en què consisteixen (normalment, en aquests casos s'utilitzen les presentacions que ja vénen donades de les esferes superiors de la Companyia i que es corresponen amb el disseny gràfic corporatiu). També es publiquen noves notificacions de temes de Security o qüestions pràctiques com per exemple que el menjador canvia el seu horari per als dinars. El criteri d'ús de les televisions és que s'hi ha de publicar els canvis en l'organització, notícies, esdeveniments i campanyes generals que es desitja que arribin a tots els treballadors.

3.1.2.4 Taulons d'anuncis

A la Planta, als llocs de pas (com l'entrada a Oficines o el passadís que porta al menjador) i als llocs de reunió informal tals com els punts on hi ha situades les màquines de cafè i snacks, hi trobem taulons d'anuncis metàl·lics que funcionen amb imants. Es troben protegits per una vitrina de vidre de manera que no tothom hi pot penjar coses: només ho pot fer el personal d'HR autoritzat. Pel que fa al contingut, n'hi ha que és compartit amb les televisions però en general té un caràcter d'informació més pràctica: anuncis d'activitats esportives, consells del Departament Mèdic, informació pràctica com ara l'horari d'aquest Departament o del menjador i reconeixements o premis a empleats o equips de línies de producció.

3.1.2.5 Revista

Al mes de febrer de 2013 el Departament d'HR de la Planta del Vallès va dur a terme una iniciativa que volia reforçar la comunicació interna de les Plantes del Vallès i de Barcelona, en un moment en què crear una sinergia entre les dues Plantes de Producció i mantenir-les en sintonia era clau. Es tractava de contractar una persona de l'àmbit de la comunicació i el periodisme per dur a terme una revista que es distribuïria entre els empleats de totes dues plantes. La proposta va arribar a bon port i es va contractar un estudiant de Periodisme per dur

a terme aquesta tasca en qualitat de becari, supervisat per un tutor del Departament d'HR de l'empresa. La revista és una publicació física, de periodicitat trimestral (coincidint la seva publicació amb el tancament de cada trimestre fiscal de la Companyia) de 16 pàgines a color i un gramatge de 150gr. En ella hi trobem seccions fixes i d'altres que varien en funció dels esdeveniments de la casa en aquell període. Les seccions fixes són: editorial (escrit del Director de la Planta), Corner d'HR (escrit del cap de HR), notícies i esdeveniments de la companyia (s'hi explica tot el que hagi passat de rellevant a la Planta en aquell període i se'n fa un balanç. Per exemple, si hi ha hagut *trainings*, tallers, s'ha rebut algun premi, una línia de producció ha assolit un nou rècord, etc.), Curiositats (petites anècdotes relacionades amb la història de la Companyia), Esports (on es parla i es fa balanç de les trobades esportives de treballadors organitzades per la Companyia que s'hagin dut a terme, tals com tornejos de pàdel, excursions en bicicleta o les Olimpíades que Ambiel organitza cada any entre els empleats de les diverses Plantes de Producció europees), el Reportatge Central (on es tracta en profunditat el tema que es considera més rellevant, per exemple el programa On-Boarding o el funcionament de la brigada d'emergències formada per treballadors voluntaris de la que disposa la Planta), Resultats del trimestre, premis i mencions obtinguts pels treballadors per la bona feina realitzada (bonificacions que l'empresa els otorga enmarcades en la política de *people engagement*), Espai Obert (on els treballadors poden aportar el seu propi material, tal com fàbules, recomanacions de llibres, fotografies de les seves vacances o passatemps. També s'hi inclou una recepta de cuina saludable adequada al moment de l'any i una menció als treballadors que han sigut pares o que fa anys que són a la companyia). Per últim, una entrevista a un treballador de la companyia, procurant alternar entre persones de diferent rol, jerarquia i sexe.

La revista va començar essent una publicació compartida entre les Plantes del Vallès i de Barcelona, amb la idea que els treballadors que serien transferits a Barcelona coneguessin la realitat d'on anaven a anar i els de Barcelona coneguessin una mica els qui havien d'arribar i la seva cultura. Quan es va fer efectiu el tancament de la Planta del Vallès, evidentment, la revista va passar a ser exclusivament per als treballadors de la Planta de Barcelona i el contingut està enfocat del tot a ells. Coincidint amb la publicació del tercer número de la revista, es va destinar un apartat de la intranet a la mateixa i des de llavors els treballadors poden consultar totes les edicions de la revista en format PDF en aquest espai virtual. Al cap d'un any d'haver arrencat el projecte

de la revista el becari que se'n responsabilitzava va acabar la seva vinculació amb l'empresa i la revista va sumar-se a les tasques del Responsable de Comunicació. Pel que fa al repartiment de la revista entre els empleats, a la Planta del Vallès es procedia a repartir als caps de Departament el nombre de revistes que aquest necessités per tal que cada empleat en rebés una, i aquest les repartia als seus subordinats. A Barcelona, en canvi, es deixen unes quantes revistes a les zones comunes perquè els treballadors les puguin fullejar mentre fan un cafè.

3.1.2.6 Bústia de suggeriments

N'hi ha una física, situada a la zona del menjador. Els treballadors l'utilitzen força però se li dóna un ús enfocat al servei de menjador.

3.1.3 Persona Responsable de Comunicació

L'actual Responsable de Comunicació, que va ser designat fa dos anys, és un home de 48 anys que en fa 23 que treballa a Ambiel. La seva formació comprèn la llicenciatura en Sociologia i dos Post-graus: el d'Exclusió/Inclusió social, polítiques d'integració ivaluació; i el de Direcció en Recursos Humans. En aquests 23 anys a la Companyia ha desenvolupat les següents tasques: emmagatzematge de productes, programació i planificació de comandes, gestió de càrregues i administratiu d'aquest Departament, control d'inventaris, planificador del Centre de Distribució, cap d'equip de Control d'Stocks, expert logístic de Western Europe dins de l'unitat global de negoci, Responsable de formació i desenvolupament de l'organització i, per últim (i actualment) Responsable de comunicació interna, enquestes i gestió de comptes. A l'apartat de Coneixements i Aptituds del seu Currículum hi trobem els següents elements: control de pressupostos i cost logístic, anàlisi de fluxes i recerca d'estalvis logístics; anàlisi de pèrdues, anàlisi de causa bàsica, creació i execució de plans d'acció; auditoria interna de processos, qualitat logística i procediments. Coneixement de sistemes mainframe (per gestionar grans quantitats de dades) i de sistemes de gestió de comandes; coneixements d'ofimàtica, gestió i execució

d'entrenaments. Pel que fa a idiomes, s'indica el castellà com a llengua materna, el català a nivell alt i l'anglès a nivell mitjà. Al currículum també s'hi indica que està habituat a treballar en equip, en entorns flexibles i d'alt rendiment; coneixement de gestió de persones i lideratge d'equips de treball i que és una persona habituada a treballar per projectes, per plans d'acció i per objectius.

No es dedica exclusivament a la comunicació interna de la Planta, tot i que n'és el responsable, sinó que compagina aquesta feina amb altres tasques que impedeixen que s'hi pugui dedicar tot el que caldria.

3.1.4 Enquesta a treballadors

L'enquesta per a empleats, que els treballadors responen cada any, està dissenyada de manera estàndard des de la Central de la Companyia i d'igual forma per a totes les Plantes de Producció que Ambiel té al món. Les preguntes, doncs, són molt generals i enfocades als aspectes que acaben concernint a l'assoliment de resultats i a la coneixença dels principals lemes i objectius de la Companyia. En ella no es pregunta als treballadors per la Comunicació interna de la seva Planta ni per les sensacions que hi tenen en general, no se'ls demana pel seu entorn de treball. L'enquesta, a més, està presentada en anglès, cosa que segurament porti al fet que molts treballadors no la responguin per no entendre aquesta llengua, especialment als sectors de jerarquia més baixa (línies de producció) on als treballadors no se'ls exigeix aquesta llengua per poder exercir.

3.2 Diagnòstic de situació

3.2.1 Diagnòstic de punts febles dels mètodes de comunicació que s'utilitzen actualment a la planta de producció

3.2.1.1 Intranet

La Intranet de la Planta de Producció de Barcelona d'Ambiel és una eina que s'aprofita molt poc. D'entrada, se li dóna

poca visibilitat, pocs treballadors la coneixen i encara menys l'utilitzen amb freqüència. D'altra banda, com que no tots els treballadors disposen d'ordinador empresarial i, per tant, de dades d'accés a correu electrònic, no tots poden accedir a la Intranet, de manera que l'accés a aquesta queda limitat a una part dels treballadors. A més, la interfície és poc atractiva i poc intuitiva. Per últim, és una mena de calaix de sastre on tota la informació que la Direcció de la Planta vol compartir hi té cabuda, de manera que acaba tenint una funció poc clara i, en conseqüència, poc eficaç.

3.2.1.2 Correu electrònic

És l'eina de comunicació interna que més s'utilitza i més s'aprofita, però se n'abusa i a vegades la informació es perd entre tants e-mails. Tant es fa servir per demanar-se un arxiu entre companys, com per facilitar informació important als subordinats, com per convocar reunions; i sense una funció clara el que acaba succeint és que tot passa per aquí, provocant que molta informació no rebi l'atenció necessària o que el continu degoteig de correus acabi entorpint la feina del dia a dia. A més, no tots els treballadors en tenen, cosa que suposa, òbviament, un límit a la comunicació interna, perquè hi ha treballadors als que la informació no arriba directament, sino que depenen que els seus superiors els la transmetin personalment. Això provoca que es perdi informació pel camí. Tot i així, podem dir que és l'eina més eficaç i que millor compleix el seu objectiu de les que s'utilitzen a la Planta de Barcelona.

3.2.1.3 Televisions

És una eina que no s'aprofita prou. La situació i qualitat de les pantalles és bona, però el format en el que es pretén transmetre els missatges no compleix la seva funció, no és adequat al canal. Els missatges no s'adapten al canal sinó que es publiquen indistintament en un i altre lloc amb el mateix arxiu. Per exemple, si s'organitza un torneig de pàdel es crea un arxiu d'imatge amb una foto d'algú practicant aquest esport o de les pistes on tindrà lloc l'esdeveniment, i al damunt s'hi sobreesciu la informació relativa al torneig (quan es farà, on, els premis, etc.). Aquesta imatge es comparteix a les televisions, a la intranet i als taulons d'anuncis. Però no és el mateix llegir-lo aturat davant un tauló d'anuncis, una imatge fixa impresa en un paper, que intentar assabentar-

se'n en una pantalla de televisió que queda allunyada de la vista i on la imatge apareix uns segons i desapareix per deixar pas a una altra. Rebre la informació que es pretén mostrar d'aquesta manera requereix una atenció que és molt difícil que els treballadors, mentre es relaxen fent un cafè amb els companys, prestin; amb la probable conseqüència que aquesta informació acabarà per no arribar on es pretén que ho faci. Altres vegades fins i tot es comparteix informació de Security o similars tal com aquesta arriba per mail. Això significa que un bloc de text amb lletra petita que en ocasions inclou gràfics o diagrames es reparteix en una o dues diapositives i s'inclou a la presentació de les pantalles de televisió. Evidentment ningú és capaç de llegir-se això en una presentació activa de PowerPoint i "disconnecten", no ho intenten. El resultat és que la informació no arriba a complir el seu objectiu, esdevenint, doncs, ineficaç.

3.2.1.4 Taulons d'anuncis

Compleixen força bé la seva funció, tot i que aquesta és limitada perquè és un mètode que ha quedat antiquat. El problema és que són els grans oblidats i no se'ls actualitza tan sovint com caldria. És una eina que té poca "audiència" en general, però hi ha un moment del dia, mentre els treballadors fan cua per accedir al bufet del menjador, que s'entreenen força llegint el que hi ha penjat. Per això és una llàstima que la informació que hi trobem sovint no estigui actualitzada i que no s'hi pengin gaires coses.

3.2.1.5 Revista

L'eina que havia de servir per cohesionar la gent i fer-los sentir més propers a l'empresa no està tenint la rebuda que s'esperava. El *feedback* que s'ha rebut dels treballadors pel que fa a aquest element és, en general, força negatiu. Les crítiques van en la línia que es dedica massa espai als caps (directors de Planta i caps d'HR), i poc als treballadors de més baixa jerarquia. Fa la sensació que els treballadors estan dolguts amb el procés Concòrdia (pel qual, recordem, es van acomiadar 130 treballadors i els altres 134 van ser traslladats a treballar a Barcelona). Els uns se senten fora de lloc en una fàbrica nova amb companys nous i, sovint, amb tasques noves; els altres se senten "envaïts" i una mica gelosos, podríem dir, de tots els canvis, millores en els equipaments i esforços que s'han destinat a acollir els nouvinguts. És per això que, sentint-se més allunyats que mai de la Companyia, no els ha caigut bé una revista on només es parla de les bones notícies i

s'enfoquen tots aquests canvis amb una actitud positiva que ells refusen per trobar-la poc realista i fins i tot com una falta de respecte vers els companys que es van quedar sense feina arran d'aquest projecte. Un símptoma clar que subratlla aquest mal *feedback* és que no es rep cap correu a l'adreça indicada per aportar material o contingut per publicar a la revista. La persona que la redactava, de fet, es trobava sovint amb molts problemes per aconseguir que els diferents Departaments li fessin arribar la informació que els demanava (informació tècnica específica dels diferents projectes o processos de producció dels que s'havia de parlar, fotografies d'esdeveniments, etc). El fet que el Consell de Redacció on es decideixen els temes que es tractaran a la revista estigui format exclusivament per caps i personal d'HR (a banda de la persona redactora) suggereix que la informació que dona en aquest canal és massa vertical en sentit descendent, encara que això es vulgui maquillar amb un espai (de reduïdes dimensions) dedicat als Reconeixements al personal i amb un Espai Obert a la participació dels treballadors on només hi apareix material aportat pels membres del Consell de Redacció perquè pràcticament ningú més hi vol participar.

3.2.1.6 Bústia de suggeriments

És una eina molt important en la comunicació interna d'una empresa perquè proporciona feedback dels treballadors de baixa jerarquia cap a les esferes de jerarquia superior de l'empresa. Aquesta és una informació molt valuosa per a la Direcció de Planta i l'equip d'HR perquè permet conèixer la opinió, l'estat d'ànim general, propostes i suggeriments de millora per part dels treballadors, i actuar en conseqüència. En el cas d'Ambiel és una eina que s'aprofita poquíssim perquè s'ha enfocat cap a un ús limitat al servei de menjador. Per a millorar aquest àmbit, el del menjador, resulta molt útil, però s'hauria de concebre com a un canal de comunicació vertical ascendent del funcionament de la Planta en general i no només d'aquest aspecte pràctic.

3.2.1.7 Problemes generals

A nivell general, en l'ús d'aquest conjunt d'eines de comunicació interna s'hi detecten dos grans problemes:

- La no-adaptació d'arxius per als diferents canals
Sovint, els mateixos arxius s'aprofiten per tots els canals possibles, tal com ja s'ha descrit en l'apartat de diagnòstic de les televisions. Això provoca que en molts casos el format del missatge no estigui adaptat al canal en qüestió, fet que dificulta l'objectiu que la informació arribi als destinataris. A més, quan algú veu el mateix arxiu per tot arreu informant-lo de la mateixa cosa, arriba un moment que ja no en fa cas. Cal treballar per adaptar el missatge a cada canal, posant el volum d'informació més adequat de manera que sigui atractiva i fàcil de llegir i d'entendre. S'ha d'evitar que el fet de rebre aquesta informació requereixi un esforç d'atenció per part dels receptors, i procurar aprofitar al màxim les possibilitats que cada canal ofereix.
- Comunicació vertical sempre en sentit descendent
Tots els missatges vénen de les jerarquies més altes i es dirigeixen cap a les més baixes de la Planta. Així, els treballadors senten que no tenen veu en el què passa a l'empresa, i més si els missatges que els arriben suggereixen una normalitat i un bon ambient que ells senten que en realitat no existeix. Això els porta a sentir-se poc compresos i els allunya del compromís i la responsabilitat personal que cadascun d'ells té en l'empresa, refusant ser participatius i acollint amb desconfiança iniciatives que se'ls presenten amb una intenció de reforçar el sentiment d'unitat dins la Companyia, com la de la revista.

3.2.2 Diagnòstic de punts febles en la persona Responsable de Comunicació

La persona Responsable de la Comunicació Interna de la Planta és una persona excel·lentment preparada per la gestió de capital humà i el tracte amb les persones, ja que la seva formació ha anat enfocada en aquesta línia. La seva experiència a la Companyia, per altra banda, ha anat enfocada als aspectes més logístics (gestió d'stocs, distribució...). Li manca, però, formació específica en el sector de la Comunicació i més concretament en l'àmbit de la Comunicació Interna. Amb el perfil de RRHH que té podria treballar en aquest sector sota les directrius d'una persona especialitzada en Comunicació, però ésser el Responsable de Comunicació Interna de tota una Planta de Producció sense tenir

cap formació específica en aquest àmbit és una aposta arriscada. Es recomana formació específica⁶.

3.2.3 Diagnòstic de resultats de l'enquesta a treballadors

L'enquesta per empleats anual i estàndard que brinda la Companyia no té cap utilitat per mesurar l'ambient ni l'entorn de treball en la Planta de Producció, així com la satisfacció dels empleats ni si s'assoleixen els objectius de la Comunicació Interna de la Planta. Cal un altre tipus d'enquesta adaptada a aquests aspectes i en un idioma que tots els treballadors de la Planta coneguin (com que es tracta d'una Planta de Producció barcelonina, aquesta haurà de ser bilingüe català/castellà per tal d'assegurar que tothom l'entén i està capacitat per respondre amb garanties).

3.3 Determinació d'objectius de comunicació

- Aconseguir la unió dels dos grups d'empleats i reconciliar-los amb la Companyia després del projecte Concòrdia.
- Recuperar la confiança dels treballadors en la Companyia després de l'ERO del projecte Concòrdia
- Potenciar el *feedback* o la retroalimentació que es produeixi per ambdues parts a la comunicació interna, perquè la comunicació interna no s'ha d'entendre com un procés en una única direcció sinó que és la participació d'ambdues parts la que aconseguirà satisfer les necessitats d'ambdues i crear un bon clima laboral.⁷
- Crear cultura i sentit de pertinença
- Millorar la organització

3.4 Definició de públics/*stakeholders*

Totes les persones que pertanyen a la Companyia Ambiel (això exclou el personal de cuina de la cantina, el personal de neteja i els transportistes, ja que són col·laboradors externs a la Companyia) i que desenvolupen la seva feina a la Planta de Barcelona.

⁶ Veure apartat 4 del present treball.

⁷ FONT Pàgina web de Cristina Aced

4. Estratègia de comunicació

4.1 Estratègia global de comunicació

- Millorar la organització i l'exercici de la Comunicació Interna a la Planta.
 - o Establiment d'uns criteris d'ús de cada mètode o canal de comunicació dels que disposa la Planta de Producció per tal que aquests s'aprofitin millor i la informació arribi al públic d'una manera més endreçada, visual i eficaç.
 - o Potenciament i visibilitat de la bústia de suggeriments per tal de reforçar el *feedback* en sentit vertical ascendent, és a dir, que els empleats es comuniquin més amb la Direcció i el Departament d'HR.
- Canvis en les tasques i la figura del Responsable de Comunicació Interna
 - o Redistribució de les tasques de comunicació interna per tal que no recaiguin en només una persona que, a més, no s'hi dedica en exclusiva.
 - o Contractació d'una persona a temps parcial que s'encarregarà exclusivament de vetllar per la comunicació interna. Adaptarà els missatges al mitjà on hagin de ser publicats i s'assegurarà que els missatges en sentit vertical descendent que la Planta emet segueixen les directrius de disseny que corresponen a la identitat corporativa de la multinacional.
 - o Contractació d'una persona a temps parcial que s'encarregarà exclusivament de la revista de comunicació interna.
 - o Curs d'especialització en comunicació interna per al Responsable de Comunicació Interna
- Recuperar la confiança dels empleats després del projecte Concòrdia i l'ERO del Vallès, reconnectar-los amb la Companyia i recordar-los o descobrir-los la seva responsabilitat individual en el projecte global.
 - o Organització d'un taller que els treballadors que vulguin poden disfrutar de forma remunerada, per aprofundir en la responsabilitat individual de cada treballador d'una organització per al funcionament òptim d'aquesta.

L'objectiu és implicar-los i motivar-los en el projecte de l'empresa.

4.2 Pla operacional de tàctiques i accions

OBJECTIU	
Millorar la organització i l'exercici de la Comunicació Interna a la Planta	
TÀCTIQUES	ACCIONS
Establiment d'uns criteris d'ús clars de cada mètode o canal de comunicació dels que disposa la Planta de Producció.	Assignar als diferents canals de comunicació interna una funció clara per tal que s'aprofitin millor i la informació arribi al públic d'una manera més endreçada, visual i eficaç. Els criteris s'especificaran al punt 4.3 del present projecte.
Potenciament i visibilitat de la bústia de suggeriments per tal de reforçar el <i>feedback</i> en sentit vertical ascendent, és a dir, que els empleats es comuniquin més amb la Direcció i el Departament d'HR.	- Comunicar als treballadors que la bústia de suggeriments no és només per al servei de menjador sinó que s'han de sentir lliures d'utilitzar-la per expressar totes les idees, suggeriments i queixes que vulguin fer arribar a la Direcció de la Planta. La comunicació d'aquesta novetat es farà mitjançant cartells físics impresos en paper que es penjaran als taulons d'anuncis, i elaborant un anunci de format especial per a projectar-lo a les televisions. Es busca potenciar l'ús d'aquesta eina i donar-li visibilitat, animar els treballadors a fer sentir la seva veu dins l'organització - S'implantaran 3 bústies físiques més a la Planta i s'habilitarà una adreça de correu electrònic que serà una altra bústia de suggeriments en versió digital.
Es proporcionaran credencials per accedir a la Intranet i un compte de correu electrònic a tots els empleats.	Tots els empleats han de tenir la oportunitat d'accedir a la Intranet i consultar-hi el material i les comunicacions penjades, i de poder fer ús d'una adreça de correu electrònic personal de l'empresa; encara que pel seu rol a la Companyia no els correspongui la tinença d'un ordinador de la Companyia i només hi puguin accedir des dels seus ordinadors o dispositius mòbils personals. Se'ls proporcionaran credencials i un compte de correu electrònic a tots.

OBJECTIU	
Canvis en les tasques i la figura del Responsable de Comunicació Interna	
TÀCTIQUES	ACCIONS
Redistribució de les tasques de comunicació interna per tal que no recaiguin en només una persona que, a més, no s'hi dedica en exclusiva.	• El Responsable de Comunicació escollirà el o els canals de comunicació més adequats a la informació que s'hagi de comunicar en cada moment i delegarà la feina d'adaptar-la al format corresponent i publicar-la en la persona de nova contractació. • Supervisarà la feina de la persona de nova contractació, que serà el seu subordinat. • Vetllarà per que la persona que s'encarregarà de la revista tingui tota la informació i el material gràfic necessari de part dels diferents Departaments a disposició i a temps. • Gestionarà les bústies de suggeriments (tant les físiques com la digital) i atendrà els missatges que es rebin a través d'aquest canal. Aquesta feina no es delega en el seu subordinat perquè és important que aquests missatges de <i>feedback</i> dels treballadors passin pel màxim Responsable de la Comunicació Interna de l'empresa, que així pot tenir una idea de l'ambient que hi ha a la Planta i els problemes que els treballadors reporten.
Contractació d'una persona a temps parcial que s'encarregarà exclusivament de vetllar per la comunicació interna.	• Requisits en el perfil de la persona: formació en Comunicació i coneixement de les eines Adobe InDesign, Photoshop i Premiere. Coneixements de fotografia. • Estarà subordinada al Responsable de Comunicació. • Adaptarà els missatges al mitjà on hagin de ser publicats i amb les directrius de disseny que corresponen a la identitat corporativa de la multinacional.

	• Serà l'encarregat de fotografiar els actes, reunions i esdeveniments que tinguin lloc a la Planta i arxivar correctament les imatges en un banc d'imatges que es crearà a la Intranet. • Mantindrà tota la informació publicada als diferents canals de comunicació actualitzada i retirarà les comunicacions que ja no tinguin sentit (per exemple, els anuncis d'un torneig de pàdel quan aquest ja hagi passat).
Contractació d'una persona a temps parcial que s'encarregarà exclusivament de la revista de comunicació interna.	• Es recuperarà la tasca que fa un temps exercia el becari que va ser contractat per posar en marxa el projecte de la revista interna. La pre-producció, l'obtenció d'informació i material, la redacció d'articles, la maquetació de la revista i les gestions amb la impremta; en definitiva, la realització d'aquesta revista, comporta un volum de feina tal que requereix una dedicació exclusiva si es volen obtenir els millors resultats. D'aquesta manera el Responsable de Comunicació queda alliberat de la realització d'aquesta eina, sempre supervisant la feina d'aquesta persona i vetllant perquè pugui realitzar-la correctament i no li falti ni informació ni material gràfic, podent-se dedicar a les tasques de Comunicació Interna que se li han reassignat i a la supervisió dels seus dos subordinats; així com a les altres tasques que té assignades i que no són de l'àmbit de la Comunicació Interna. Es busca descarregar aquesta persona de feina per tal que la que sí que ha de realitzar pugui fer-la amb menys nervis i pressió i, per tant, més eficientment.
Curs d'especialització en comunicació interna per al Responsable de Comunicació Interna	• Seria molt adequat que el Responsable de Comunicació Interna d'una Planta de Producció important d'una empresa important tingui formació en Comunicació Empresarial. Per això es recomana una especialització, del tipus Màster o Postgrau, d'un any de durada. Es proposa el Màster en Direcció de Comunicació Empresarial i Institucional (DCEI) impartit per la Universitat Autònoma de Barcelona, que té un preu molt competitiu en comparació amb els equivalents que imparteix la Universitat Pompeu Fabra o la Universitat Privada Ramon Llull; i està avalat per la bona reputació i experiència dels professionals que el dirigeixen i hi imparteixen la docència.

OBJECTIU	
Recuperar la confiança dels empleats i recordar-los o descobrir-los la seva responsabilitat individual en el projecte global	
ACCIONS	DESCRIPCIÓ
Realitzar una enquesta de clima laboral donat que l'enquesta a empleats que la Companyia organitza anualment no respon a aquest àmbit.	Contractació dels serveis d'una empresa especialitzada per tal que realitzi una enquesta d'ADH (Anàlisi de la Comunicació Humana) a la Planta de Producció. Aquest tipus d'enquesta mesura els nivells de motivació, compromís, satisfacció i actitud dels empleats, i analitza les relacions i les dinàmiques dels qui treballen plegats. Es proposa l'empresa Koerentia per la seva especialització en aquest tipus de serveis i per estar localitzada a Barcelona.
Organització d'un taller formatiu que abarcarà dues temàtiques: Introducció a l'Autoconeixement Professional i Equips Emocionalment Intel·ligents. La formació serà voluntària i remunerada. L'objectiu és implicar-los i motivar-los en el projecte de l'empresa.	Aquest taller formatiu té per objectiu implicar els treballadors en el projecte de l'empresa, motivar-los i descobrir els seus punts forts i com poden posar-los al servei de l'organització, assumint la seva part de responsabilitat en l'èxit del projecte empresarial i donant sentit a la seva aportació personal dins la Companyia (canviar la mentalitat que van a treballar només per guanyar un sou a final de mes, per l'entesa i assumpció que la seva labor compta i és imprescindible perquè l'empresa funcioni de manera òptima). De nou es proposa l'empresa especialitzada Koerentia pel seu ampli catàleg de formacions en intel·ligència emocional corporativa i pel fet que adapten els tallers a les necessitats de cada organització. A més, faciliten tres opcions de format de realització dels tallers (presencial, e-learning i comunitat d'aprenentatge virtual). En el cas d'Ambiel Barcelona es proposa una combinació de 2 tallers: Introducció a l'Autoconeixement Professional i Equips Emocionalment Intel·ligents. El primer es descriu⁸ com un curs de coneixement i comprensió sobre perquè som com som i quines conseqüències té la nostra forma de pensar i de comportar-nos sobre els nostres resultats professionals i sobre els nostres equips. Amb diferents eines de coaching i psicologia els participants podran aprofundir en aquells trets del seu caràcter que els limiten i en els que

⁸ Extret de la pàgina web de Koerentia www.koerentia.com

	poden millorar en ells mateixos i en els seus equips. El segon es presenta com un curs per facilitar eines que permetin identificar les emocions personals i les dels nostres equips per tal de poder aprendre a enfocar-les al servei del projecte professional; amb la intenció de poder crear relacions eficients i així millorar el desenvolupament professional. Així queden totalment equilibrats els objectius professionals, la intel·ligència emocional i el treball en equip. Es proposa que l'assistència sigui voluntària per tal que els assistents no se sentin coaccionats per l'empresa a rebre aquests coneixements, sentiment que podria provocar refús de les idees i essència del taller. És imprescindible per garantir l'èxit del mateix que els treballadors que hi assisteixin estiguin receptius. Tanmateix, es recomana que l'assistència es remuneri (pagant als treballadors les hores extres que ocuparan en la realització del taller) per tal que no es tanquin a fer-lo per no voler-hi invertir temps personal no-remunerat. • Es farà una precampanya de Comunicació Interna per promocionar el taller i animar els treballadors a apuntar-s'hi i assistir-hi.
--	--

4.3 Selecció de mètodes o canals de comunicació

CANAL	CRITERIS D'ÚS	OBJECTIU	EMISSOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE
Intranet	Dades corporatives, vídeos i fotografies interns (banc d'imatges), resultats, localització de treballadors, estàndars globals, normes i procediments. També la revista interna en versió digital.	La Intranet ha de ser una eina de consulta on els treballadors puguin trobar recursos i informació corporativa quan els calgui	Direcció i equip d'HR (comunicació descendent)	X			X	X
Correu electrònic	Tot tipus d'informació que no requereixi registre. S'evitarà abusar-ne (per exemple, per demanar una dada a un company es pot trucar per telèfon). S'evitarà enviar normatives i procediments en un correu (es pot enviar un enllaç indicant que allà s'hi troba la nova normativa).	Aprofitar la rapidesa i el seu reduït cost. Permet comunicació de manera simultània i massiva. Cal evitar abusar-ne perquè les persones no deixin de prestar-li atenció i acabi esdevenint ineficaç	Tots	X	X		X	
Televisions	Informació pràctica, eventual i de fàcil digestió, que no requereixi grans dosis d'atenció per captar els missatges que transmet. Per exemple esdeveniments esportius o un nou servei de fisioteràpia. Mai informació important com	Informar de coses lleugeres i en un format que pugui arribar a algú que s'està prenent un cafè en un moment de descans. Si es publica informació densa o en un format inadequat aquesta no	Direcció i equip d'HR (comunicació descendent)	X			X	

	normes o procediments. Es pot anunciar que hi ha hagut canvis en una normativa, per exemple, i instar els treballadors a consultar-la a la Intranet, però no es reproduirà la normativa en si a les TVs.	arribarà a bon port perquè la gent “desconnectarà”.						
Taulons d'anuncis	Informació pràctica, eventual i de fàcil digestió. Complementa les televisions però en un altre format. Pot contenir més informació però ha de ser igualment visual i ràpid de llegir.	Informació al personal, lleugera tot i que pot ser una mica més completa que les televisions. La idea és que cal tenir en compte que la majoria de les persones no es quedaran aturades 10 minuts davant el tauló llegint el que hi posa, ha de ser un tipus d'informació i en un format que puguin llegir “de passada” i assabentar-se del que hi diu.	Direcció i equip d'HR (comunicació descendent)	X			X	
Revista interna	Notícies d'esdeveniments a la Planta, projectes, resultats, reportatges, entrevistes, editorials del Director de Planta i del cap d'HR, espai obert per als empleats.	Aquesta sí que és una eina que els treballadors, segurament, dedicaran estona a mirar. S'ha d'aprofitar, doncs, per donar-los informació	Tots (cal impulsar la participació dels treballadors als espais que tenen dedicats a la mateixa).	X			X	X

		detallada de les coses que passen a la Planta i explicar-los aspectes de la Companyia que els facin sentir orgullosos i els engresquin en la seva feina. Cal evitar que la revista contingui informació avorrida (no és, doncs, el lloc per plasmar-hi les normatives), ans al contrari, que els resulti amena i que s'hi vegin reflectits. També cal impulsar la participació en l'espai obert per a treballadors.						
Bústia de suggeriments	Suggestiments, queixes, idees i propostes dels treballadors	Denunciar i proposar	Treballadors (comunicació ascendent)	X			X	X
Telèfon	Assumptes relacionats amb la feina diària que no requireixin resposta escrita o que siguin urgents	Fluïdesa i efectivitat, no genera arxius (com pot fer-ho un correu electrònic)	Tots		X	X		
Reunions	Debats, suggeriments, tractament de temes a l'ordre del dia, propostes,	Abordar problemes, planificar processos, buscar solucions,	Direcció, Caps de Departament, treballadors dels	X	X	X		

	informació de novetats als equips de treball, organització d'esdeveniments o jornades especials.	prendre decisions, revisar procediments	diferents Departaments					
Entrevistes	Assumptes relacionats o no amb la feina diària.	Intercanviar o demanar informació	Segons el contingut	X	X	X		

4.4 Timing

Es dóna un temps d'aplicació del present Pla de Comunicació Interna d'un any, passat el qual serà adequat posar en marxa els mètodes d'avaluació que permetran saber si els canvis estan funcionant i si s'han assolit millores. El període de mesos està endreçat com en un curs escolar donat que Ambiel organitza d'aquesta manera el seu any fiscal (on agost-setembre-octubre són el primer *quarter* de l'any, i així successivament fins que l'any fiscal es tanca al final del mes de juliol, coincidint amb la fi del 4t *quarter*).

ACCIÓ	AGO	SET	OCT	NOV	DES	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Ús dels nous criteris en els canals de com.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Campanya de potenciament de la bústia de suggeriments	X	X										
Eina bústia de suggeriments ampliada i potenciada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tots els empleats amb correu e. i accés a la Intranet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redistribució tasques del Resp. Com. Interna		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nova persona encarregada de la Com. Interna		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nova persona encarregada revista		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Master en CEI del Resp. Com. Interna				X	X	X	X	X	X	X	X	
Enquesta clima laboral inicial	X											
Pre-campanya taller formatiu		X	X									
Taller formatiu				X								
Enquesta clima laboral final												X

4.5 Pressupost

A continuació es detallen les accions i canvis que comporten despeses i el seu preu per un (1) any. En el cas del taller, el preu descrit és orientatiu perquè varia segons el cas de cada Companyia i els participants del taller. També és orientatiu el preu de l'enquesta, que depèn del volum de treballadors de l'empresa. S'han representat preus mitjans de mercat per aquests serveis.

OBJECTE	PREU/UNITAT	UNITATS	TOTAL
Bústia física per a suggeriments	19,95€	3	59,85€
Empleat a mitja jornada (esp. Com. Int.) 1 unitat = sou brut mensual (800€) + 30% S.S.	1.040€	14 pagues	14.560€
Empleat a mitja jornada (esp. Revista) 1 unitat = sou brut mensual (800€) + 30% S.S.	1.040€	14 pagues	14.560€
Màster DCEI	4.500€	1	4.500€
Enquesta de clima laboral	5.000€	2	10.000€
Taller per a empleats	5.000€	1	5.000€
TOTAL			48.679,85€

5. Mètodes de seguiment i avaluació de resultats

El seguiment dels canvis i mètodes que s'implantaràn arran d'aquest Pla de Comunicació Interna s'ha d'anar fent de manera constant per part de la Direcció i el Departament de Recursos Humans, però es proposen uns mètodes d'avaluació de resultats que seria convenient aplicar passat un temps de l'aplicació del pla. Es descriuen a continuació.

- **Enquesta de clima laboral**

Aquesta enquesta especialitzada que es recomana fer de seguida que sigui possible, només començar l'aplicació del present Pla de Comunicació, es repetirà al cap d'un any per poder-ne contrastar els resultats, que s'espera siguin més positius.

- **Feedback immediat post-taller**

Es proposa que es lliuri un full als assistents al taller només sortir de l'última sessió per tal que hi anotin les sensacions i comentaris que vulguin fer en aquell moment sobre el taller que acaben de realitzar.

- **Feedback passat un mes del taller**

Al cap d'un mes de la finalització del taller, es proposa que es lliuri un altre full als participants on puguin explicar les sensacions d'aquell moment, si mantenen les que van sentir sortint del taller, si en aquell temps han notat canvis en la seva actitud i el seu rendiment laboral, si han pogut aplicar idees que van aprendre al taller, si han notat canvis en la relació amb altres companys que van realitzar el curs, etc.

- **Percentatge de feedback rebut a través de la bústia de suggeriments**

Al cap d'un any d'haver incrementat les bústies de suggeriments i haver-ne potenciat l'ús, contrastar el número d'ítems rebuts a través d'aquesta eina amb el que s'havia rebut al llarg de l'any anterior per aquesta via.

- **Percentatge de participació en l'Espai Obert de la Revista**

Al cap d'un any d'haver potenciat la participació en aquesta publicació, contrastar el número d'ítems rebuts per publicar a la revista amb el que s'havia rebut al llarg de l'any anterior.

- **Persona encarregada de la Comunicació Interna**

Treballarà en coordinació amb el Responsable de Comunicació, que li donarà les ordres i supervisarà la seva feina al llarg de tot l'any. Al cap

d'un any de la seva contractació tindrà una entrevista personal amb el Director de HR per avaluar la seva feina i les seves sensacions, i se'n decidirà la continuïtat.

- **Persona encarregada de la revista**

Treballarà en coordinació amb el Responsable de Comunicació, que li donarà les ordres i supervisarà la seva feina al llarg de tot l'any. Al cap d'un any de la seva contractació tindrà una entrevista personal amb el Director de HR per avaluar la seva feina i les seves sensacions, i se'n decidirà la continuïtat.

- **Entrevista a un grup representatiu de treballadors**

Al cap d'un any de l'aplicació del nou Pla de Comunicació, se celebrarà una reunió amb una mostra representativa d'empleats de diferents sexes, rols i jerarquies de la Planta de Producció i se'ls passarà una enquesta tipus test per veure l'impacte dels diferents canals de comunicació interna de la Planta i comprovar si la informació els arriba de manera adequada i si els és fàcil de comprendre.

6. Conclusions

La Planta de Producció de Barcelona de l'empresa Ambiel té una bona base de comunicació interna: hi ha eines, tant tradicionals com tecnològicament modernes, a disposició per aconseguir que tots els membres de la Planta estiguin ben comunicats entre ells i la informació els arribi de manera clara i eficaç. També hi ha una persona amb un càrrec orientat a aquesta finalitat que gestiona i organitza la informació i els canals per on es publica. Però de l'anàlisi que s'ha efectuat en aquest Pla de Comunicació se'n desprèn que aquests canals de comunicació no s'utilitzen de la manera òptima i que la persona Responsable de Comunicació Interna, ja sigui per manca de temps material per gestionar-la (donat que compagina aquest rol amb altres tasques) ja sigui per manca de formació específica, o per una combinació d'ambdues, no acaba d'aconseguir aprofitar-les i comunicar de la millor manera. Aquests factors, sumats a una situació anímicament difícil per a la Planta i els seus empleats, que recentment han patit un cop dur per l'ERO de la Planta del Vallès i el tràngol del projecte Concòrdia i la unificació de les dues Plantes (que ha comportat molts canvis en l'organització, tant en els equips de treball com en la distribució d'espais i fins i tot en el sentit més literal, amb les reformes que s'han hagut de practicar a la Planta), han fet necessària una reforma del Pla de Comunicació Interna de la Planta.

Com deia, la base és bona i per això no es requereixen canvis dràstics, però es recomana atendre sobretot tres aspectes generals: d'una banda, ajustar els criteris d'ús dels diferents canals de comunicació disponibles, per tal d'optimitzar-los i que siguin més eficients. D'altra banda, i aquest seria potser el canvi més important, cal replantejar-se l'acumulació de tasques en la figura del Responsable de Comunicació Interna, per evitar-li estrès i una eficiència minorada per la sobresaturació de feina. En el present Pla de Comunicació es proposa una redistribució de les seves tasques i la contractació de dues persones a mitja jornada en les que delegar bona part de la seva tasca en la Comunicació Interna de la Planta; ell romandria com a gestor i persona que pren les decisions. Per últim, vist el malestar anímic que regna en els empleats arran dels canvis patits en l'últim any, es recomana una enquesta de clima laboral per poder identificar problemes que no són identificables amb l'enquesta general de la Companyia i que cal evitar que s'enquistin, i sobretot una acció com podria ser el taller que es proposa, que els recordi i reforci el sentit de pertinença a la Companyia i els reconciliï amb ella, sortint-ne els equips de treball reforçats i revitalitzats.

7. Bibliografia consultada

Llibres

- Enrique, Ana M.; Madroñero, M. Gabriela; Morales, Francisca; Soler, Pere (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Aracil Luciano, Rafael; Benavides Delgado, Juan (1993) *El director de comunicación*. Madrid, Edipo.
- Villafañe, Justo (2006) *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid, Pearson Prentice Hall.

Pàgines web

- Ambiel.com (pàgina web simulada, la que realment s'ha consultat ha estat la pàgina oficial de la Companyia sobre la que s'ha treballat)
- Blog Cultura Comunicativa. (2011) "Plan de comunicación interna: estructura" [En línia] <http://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/14/plan-de-comunicacion-interna-estructura/>
- Pàgina web de Cristina Aced (2014) "Cómo elaborar el plan de comunicación; manuales prácticos de la PYME" [En línia] http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- Presentació de Rafael Martín en suport Slideshare (2012) "Claves para elaborar el plan de comunicación" [En línia] <http://www.slideshare.net/rafamartin3/plan-de-comunicacion-11480260>
- Pàgina web de FEAPS, Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, "Guía de buenas prácticas de comunicación interna" [En línia] http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf
- Pàgina web de la Direcció de Recursos Humans de la Universitat de Sevilla, "Plan de Comunicación Interna" [En línia] http://www.r2h2.us.es/pcasus/files/plan_de_comunicaciun_interna.pdf
- Pàgina web de l'empresa Koerentia [En línia] <http://www.koerentia.com>
- Pàgina web de Borja Vilaseca [En línia] <http://www.borjavilaseca.com>

- Hemeroteca del diari El País, article de Borja Vilaseca “¿Quiere saber lo que ocurre en su empresa?” del 9 de novembre de 2008 [En línia]
<http://www.borjavilaseca.com/uploads/files/Quiere%20saber%20lo%20que%20ocurre%20en%20su%20empresa.pdf>

Agraïments

Aquest treball de final de Grau no hauria estat possible sense la idea inicial i l'ànim de la meva tutora, l'Ana María Jiménez. No hauria estat capaç de fer-lo si no m'hagués engrescat en l'àmbit de la Comunicació Empresarial amb el seu entusiasme permanent durant l'assignatura del tercer curs de carrera. Gràcies a ella vaig descobrir la branca del Periodisme a la que em volia dedicar: era el camí que portava tres anys buscant. Des que l'he identificat, recórrer-lo és molt més senzill. Gràcies per ensenyar-me tant, no només a nivell professional, sinó també personal amb la teva manera de ser admirable. Espero poder seguir aprenent de tu encara més amb el Màster en DCEI.

Agrair també a l'empresa "Ambiel", a tots els responsables que m'han permès fer aquest treball i als ex-companys que s'han prestat a deixar-se analitzar, per haver-me brindat la oportunitat de treballar el cas d'una de les seues d'una de les millors empreses del món. Gràcies també per la oportunitat de deixar-m'hi treballar durant un any i per tot el que hi vaig poder aprendre. Espero que aquesta humil aportació per part meua us pugui servir per millorar algunes coses a la Planta i que tots hi sortiu guanyant amb un dia a dia en més bon ambient i més feliç.

En l'àmbit personal, vull agrair, com sempre, als meus pares que m'ho hagin donat tot: l'exemple, els recursos, els mitjans, les oportunitats, el temple, la determinació, l'alè i l'amor. Per haver-me ensenyat a lluitar i a treballar i per haver-me regalat el més important que posseeixen i que els fa grans: els seus valors.

Gràcies a la meua germana, la Júlia, per la seva infinita paciència i la seva predisposició perenne a ajudar. Per salvar-me sempre la vida (en ocasions, gairebé literalment) i per no perdre mai el somriure lluminós que la caracteritza.

Gràcies, gràcies, gràcies als meus avis, a tots quatre, per estalviar tota la vida perquè jo pogués, avui, presentar un treball de final de carrera. Per estar orgullosos i confiar en mi sense límits, per l'amor que m'han brindat absolutament sempre i que sé que fins i tot els que ja no hi són em segueixen donant. Per ser els meus referents en esforç i humilitat. Gràcies als meus tiets Montse i Carlos per cuidar-los i vetllar per ells en tot moment. Tinc la sort de formar part de la millor família del món.

Gràcies a la ciutat de Florència, per haver estat l'immillorable escenari on s'ha gestat i ha acabat naixent aquest treball. Per les meravelloses vistes, sensacions i aventures que em regala cada dia. Per ser l'objectiu d'un somni desitjat, lluitat i, per fi, complert.

Vi voglio bene!