

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

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

Català:

Castellà:

Anglès:

Índex

1. Introducció	4
1.2. Objectius	5
1.3. Preguntes d'investigació.....	5
1.4. Fonts.....	6
2. Marc teòric.....	7
2.1. La història de la comunicació interna	7
2.2. La Comunicació Interna.....	14
2.2.1. El paper de la comunicació interna.....	20
2.2.2. Objectius de la comunicació interna.....	25
2.2.3 La comunicació interna en l'organigrama de l'empresa	26
2.3. Els tipus de comunicació interna	29
2.4. Les eines de comunicació interna.....	32
2.4.1. Les eines tradicionals de la comunicació interna	32
2.4.2. L'evolució cap a les eines 2.0.....	41
2.4.3. L'efectivitat de les eines.....	46
2.5. La gestió de la comunicació interna.....	47
2.5.1. Els gestors de la comunicació interna	47
2.5.2. Públics interns / stakeholders interns.....	50
2.5.3. Barreres de la comunicació interna	51
2.5.4. Riscos de descuidar la comunicació interna.....	53
2.5.5. Factors determinants d'una bona comunicació interna	55
3. Metodologia.....	59
3.1. Elecció de cas.....	59

3.2. Disseny metodològic.....	61
4. Estudi de cas.....	62
4.1. Grup Unilever Espanya S.A.....	62
4.2. Història.....	62
4.3. Missió, visió, valors.....	65
4.4. Estructura i organigrama.....	67
4.5. La comunicació interna en l'empresa.....	70
5. Entrevista.....	81
5.1. Fotos realitzades el dia de l'entrevista.....	83
6. Conclusions.....	84
7. Bibliografia.....	88
7.1. Webgrafia.....	90
7.1.1. Llocs webs i articles de consulta en línia.....	90
8. Annexos.....	94
Annex 1: Enregistrament de l'entrevista a la responsable de comunicació interna, Iris Pérez.....	94
Annex 2: Notícies sobre Unilever.....	94
Annex 3: Notes de l'entrevista de Francisca Morales a Ana Palencia per una classe del Màster en Direcció Empresarial i Institucional, de la modalitat semipresencial.....	95

Agraïments

En primer lloc, vull agrair el suport en tot moment a la meva tutora, la doctora Maria Luz Barbeito Veloso, per la seva implicació, els seus consells i la direcció que m'han permès realitzar el treball amb moltes ganes i de forma constant.

En segon lloc, vull fer especial menció a Ana Palencia, però sobretot a Iris Pérez, la responsable de comunicació interna d'Unilever Espanya, per acceptar a que li fes l'entrevista pel projecte, i pel seu interès i disposició a respondre dubtes en tot moment.

I finalment, un agraïment sincer a la meva família, sobretot als meus pares per donar-me la possibilitat d'estudiar el què m'agrada i encoratjar-me sempre en la persecució dels meus objectius.

1. Introducció

El projecte d'investigació que es presenta a continuació es situa en el marc de l'assignatura de Treball de Final de Grau, del Grau de Periodisme de la Universitat Autònoma de Barcelona. El seu principal objectiu és fer palesa la importància, així com també la necessitat de tenir una estructura de comunicació interna ben planificada i en constant supervisió, per aconseguir uns millors resultats en l'organització i també a nivell de relacions entre els membres que hi formen part.

La situació d'inici de la que es parteix per desenvolupar el projecte és la necessitat -cada cop més visible- que estant tenint moltes empreses d'adaptar-se a una manera de treballar 2.0 per encaixar amb l'entorn que les envolta i al mateix temps, satisfer millor les necessitats dels seus clients, usuaris i/o consumidors. El fet que la majoria de les empreses vulguin seguir evolucionant i creixent sense quedar-se enrere fa que les rutines de producció canviïn i amb elles es modifiqui també la forma com comunicar-se, ja sigui entre els membres d'una mateixa organització, com amb tots els actors externs amb qui pren contacte l'empresa. Són doncs aquests canvis en la forma de traslladar la informació que han establert la necessitat d'estudi de les eines de comunicació, específicament de les eines de comunicació interna i la seva adaptació a l'espai 2.0 i plantejar-se uns objectius que al llarg del treball s'intentaran resoldre. A més a més, la presència d'estudis anteriors sobre el tema posen en evidència que tenir una figura o àrea que s'encarregui de la comunicació en l'empresa és clau per un bon assoliment dels objectius empresarials.

El mètode utilitzat per fer el treball que es presenta en les pàgines següents es basa principalment d'una recerca de caire teòric exhaustiva i en aprofundiment per establir el marc referencial i a més a més, s'ha completat amb un anàlisi de cas sobre comunicació interna en una empresa multinacional amb seu a Catalunya, com és el Grup Unilever Espanya.

L'estructura del treball consta d'una primera part introductòria en la que s'expliquen els antecedents i la història sobre el tema del projecte. Una segona part de caràcter pràctic en la que s'ha bolcat la informació adquirida a partir de l'entrevista a la responsable de comunicació interna d'Unilever Espanya. I finalment,

es tanca el treball amb les conclusions extretes a partir de tota la investigació realitzada donant resposta als objectius plantejats inicialment.

1.2. Objectius

- 1) Conèixer a fons la comunicació en les organitzacions.
- 2) Esbrinar quina és la importància que se li dóna al departament de comunicació en les organitzacions 2.0.
- 3) Descobrir quines són les eines de comunicació –de comunicació interna, sobretot–més utilitzades en les empreses.
- 4) Veure com pot ajudar una bona estratègia de comunicació a aconseguir els objectius globals de l'empresa.
- 5) Descobrir que una comunicació interna ben planificada i executada millora la relació entre els empleats d'una organització.
- 6) Verificar tots els punts anteriors a partir del cas real d'una organització.

1.3. Preguntes d'investigació

- 1) La comunicació interna es converteix en la clau de l'èxit de les relacions entre els empleats quan està ben gestionada i estructurada?
- 2) La comunicació interna li permet a l'organització assolir amb èxit els seus objectius empresarials?
- 3) Sense comunicació interna és possible aconseguir un clima adequat per treballar en l'empresa de forma eficaç i, conseqüentment, complir amb les metes planificades?
- 4) La comunicació interna s'utilitza com a vehicle per a transmetre la cultura corporativa de l'organització?
- 5) La identitat dels membres de l'organització es pot fomentar a través de la comunicació interna?

1.4. Fonts

Per l'elaboració del treball s'han tingut en compte diversitat de fons d'origen primari i secundari. El primer grup el formen el conjunt de llibres de text revisats, principalment, per la realització del marc referencial del projecte i per citar antecedents sobre el tema què s'estudia. També s'inclouen en aquest primer grup de fonts totes aquelles d'origen online com articles de revista, estudis i informes que serveixen per posar en context l'evolució de la comunicació organitzacional i posant més èmfasi en els nous instruments de comunicació interna.

Per un altre costat, el grup de les fonts secundàries inclou l'entrevista presencial a la responsable de comunicació interna de El Grup Unilever Espanya, Iris Pérez. La seva experiència en una multinacional de referència en comunicació interna servirà per respondre a les preguntes d'investigació que es plantegen a l'inici del treball a partir de l'anàlisi d'un cas real i amb èxit.

I finalment, pel que fa a la metodologia utilitzada és de caire qualitatiu ja que el seu fi és analitzar les eines de comunicació interna, la seva evolució i adaptació en l'entorn 2.0 que envolta a les organitzacions, a través de l'estudi de cas d'una empresa. L'instrument utilitzat ha estat l'entrevista basada en un guió, la qual ha permès la recollida d'informació de forma directa sobre el tema que s'ha decidit estudiar. Una de les avantatges de l'entrevista, segons explica Miguel Valles en la seva obra *Técnicas cualitativas de investigación social* (1999) és que "proporciona l'oportunitat d'aclarir i de fer un seguiment per part de l'investigador de les preguntes i respostes, en un marc d'interacció més directe, personalitzat i flexible" (Valles, 1999: 196). És doncs, una tècnica, que facilita la comprensió de la informació a l'estar cara a cara amb l'entrevistat.

2. Marc teòric

2.1. La història de la comunicació interna

La comunicació organitzacional és existent a nivell corporatiu des de principis del segle XIX. Amb els anys, però, la tradicional comunicació institucional ha anat canviant i evolucionant per tal d'adaptar-se a les diverses situacions empresarials. Els diferents avenços han permès millorar la seva eficiència en les companyies i exercir un tipus o un altre en funció de la filosofia de cada empresa. Segons els canvis que es puguin produir en l'entorn de l'empresa, les polítiques en matèria comunicativa s'enfocaran d'una manera o d'una altra per tal que l'empresa pugui aconseguir els objectius que s'hagi fixat. La comunicació és la base de les relacions dels éssers humans i com més elaborada, planificada i gestionada estigui millors resultats ajudarà a aconseguir, ja sigui en l'entorn personal com en l'entorn empresarial. D'aquesta manera l'entén el Dr. Horacio Andrade, expert en comunicació organitzacional, el qual la defineix de la següent manera en la seva obra *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. (Andrade, 2005: 9).

“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”.

La metàfora anterior posa en relleu la importància de la comunicació, essent una de les parts més importants de l'empresa. Sense la informació que es trasllada en el sí d'una organització, difícilment, aquesta arribarà a la consecució del objectius que s'hagi plantejat.

Si es fixa l'atenció en la comunicació interna, és visible una notable evolució pel que fa al pes que té en les organitzacions. I aquesta evolució es reflecteix en els estudis que les escoles han fet al llarg del temps, des dels seus inicis fins l'etapa actual, en la que es percep un gir en quant a la seva percepció en el sí de les empreses. La seva evolució es pot explicar a través de diferents experts en el camp ja que no només hi ha una única explicació acceptada. És per aquest motiu que s'ha escollit descriure

les **Escoles del Comportament Organitzacional** de la mà de l'Especialista en Comunicació a Cuba, Ingrid Rodríguez i també a partir del llibre *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica* de Marisa del Pozo Lite (1997). S'han escollit, principalment, les dues autores perquè tenen un gran bagatge professional en l'àmbit de la comunicació corporativa, tot i que també es farà referència a altres autors que poden aportar més punts de vista sobre l'evolució de les escoles.

Per començar, totes dues autores apunten que es poden resumir en quatre les escoles fonamentals que narren l'evolució de la Comunicació Interna. El primer lloc l'ocupa l'escola clàssica o de direcció científica, seguit de l'escola humanista, la de sistemes i, finalment, la de contingència. Entendre el propòsit de cada una "aportarà una visió més completa de com s'ha concebut el funcionament de les organitzacions i el paper referit a la comunicació" (Rodríguez, 2005).

El període que s'emmarca entre 1860 i 1920 és on situem a l'**Escola Clàssica**. Els seus principals exponents van ser Max Weber (1864-1920), Frederick Taylor (1856-1915) i Henri Fayol (1841-1930), els quals proposaven un tipus d'estructura piramidal en la que hi ha poca interacció entre els membres de l'organització. Els processos comunicatius són verticals-descendents. Hi ha centralització en la presa de decisions. Un excés de normes i reglaments i una comunicació formal, jeràrquica i planificada. Tot això amb l'objectiu d'assegurar el compliment de les tasques i l'increment de l'eficiència i la productivitat. Un dels conceptes que s'utilitzaven en l'època era el de "l'home econòmic" que es referia a l'obrer com una extensió de les màquines (Rodríguez, 2005). L'Escola Clàssica potenciava, doncs, el creixement de la productivitat motivat, tant sols, per l'interès econòmic.

Del Pozo, a més a més, explica que Frederick Taylor es va preocupar, sobretot, en estudiar els problemes que es podien originar per l'organització del taller i la relació entre els obrers i els patrons. Taylor és l'autor que considera al treballador "un gandul i un incapaç de duu a terme el seu treball sense rebre unes ordres específiques"(del Pozo Lite, 1997:87). Només l'estímul econòmic el motivava, estímul que també motivava, a l'empresari. Les conclusions de Taylor són les que donen nom a la teoria de l'*Escola del management científic*. Els diversos elements

que l'autor va estudiar (en el sí dels centres productius) per entendre la relació que hi havia entre els membres de les fàbriques d'aleshores, malgrat tot, no va saber identificar que la clau del management es trobava en aconseguir una harmonia entre treballadors i patrons.

En canvi, Henri Fayol, donava més èmfasi en els problemes administratius i de direcció i va postular 14 principis que són els que posen les bases al que denominava *l'Escola Moderna del management operacional*, completant d'aquesta manera, els estudis de Taylor.

Finalment, Weber, va elaborar la *Teoria de la burocràcia* la qual apunta que "cada funcionari ha de mantenir una relació el més impersonal i formal possible amb la resta de treballadors" (del Pozo Lite, 1997:92). Aquesta distància social és la que permetrà reduir els problemes interpersonals entre els membres de la plantilla proporcionant una major eficiència a la feina.

Com ja s'ha dit, anteriorment, en la primera escola prima el factor econòmic com a incentiu motivador del treballador per obtenir una major productivitat en l'empresa. Però serà a partir dels anys 30, que la concepció que és té de l'home empès per una remuneració econòmica, es reduirà fins tal punt que farà augmentar la dimensió humana i social del treballador. Aquest factor és el que donarà peu a la segona escola que tindrà com a objecte principal l'estudi de les relacions humanes.

És, doncs, cap a finals dels anys 20, concretament del 1920 - 1929 que sorgeix la segona escola, la qual es coneix com **l'Escola de Relacions Humanes**. El seu principal impulsor és l'australià George Elton Mayo que amb la seva hipòtesi va tombar la teoria de l'escola anterior. La seva proposta deia que si es milloraven les relacions entre els treballadors també podia millorar la productivitat. Mayo prioritzava en un primer nivell reconèixer l'esforç dels empleats i, a més, no concebia els incentius econòmics com l'únic factor de motivació dels treballadors. "El treballador es mou més per la força social del grup que pels incentius i controls de la Direcció". "Els humans estan fonamentalment motivats per necessitats de caire social i obtenen identitat a partir de les relacions amb els altres" (Alcoberro, s.d.). És una època en que des del punt de vista empresarial ja no és concebia al treballador com "l'home econòmic" sinó com "l'home social". Totes les afirmacions anteriors són

les conclusions a les quals Mayo va arribar arran d'un estudi que va duu a terme. 'L'Experiment de Hawthorne' va consistir en introduir diversos canvis per millorar les condicions de treball, la socialització i les relacions humanes a un grup de joves treballadores d'una fàbrica, i en paral·lel, va veure com va augmentar, espectacularment, la productivitat. I les conclusions de l'estudi són les que conformen les bases de la teoria de l'Escola de Relacions Humanes (Alcoberro, s.d.).

Elton Mayo en el seu estudi va arribar a la conclusió que el que realment motivava als treballadors a anar diàriament a la feina, era la pertinença de sentir-se part d'un grup informal en el lloc de treball. Grup, amb el qual, podien compartir interessos comuns i, en definitiva, establir relacions humanes entre els components del mateix. Ja a la dècada de 1940 i, finalitzat l'Experiment de Hawthorne de Mayo, va tenir una gran importància el sorgiment del Moviment de les Relacions Humanes que va influir en el desenvolupament de l'empleat en l'empresa. El lema del qual "un treballador informat és un treballador motivat i productiu" (del Pozo Lite, 1997:27) anava de la mà amb el que l'autor australià va demostrar en els seus estudis; un empleat integrat en l'organització estarà més motivat i per tant serà més eficient en la realització de la seva feina.

Com continua explicant del Pozo Lite és important destacar, que entrada la dècada dels anys 50 i que seguirà en la dècada següent es van començar a acceptar més teories, tot i que el seu naixement fos abans de la Segona Guerra Mundial. Tenien com a punt central de les seves investigacions "la importància del grup com a unitat de treball i de gestió dins de l'organització" idea aportada per Mary P. Follet o les teories que explicaven la funció de "la figura del cap com a líder moral que ha de procurar la cooperació entre totes les persones de l'organització" defensat per Chester I. Barnard.

Es veu un gir complet entre la primera escola, la qual posava l'accent en el factor econòmic com el motivador del treballador per anar a la feina, i en la segona, en la qual la figura humana, el seu paper en l'organització i com aquests es sentien integrats en ella, prenen molta més rellevància. Un cop incorporat el concepte més humà en les empreses falta entendre'ls en un context més ampli. És a dir, el funcionament de l'empresa així com també el dels seus empleats es completa quan

l'organització pren contacte amb l'entorn que l'envolta. És precisament aquesta idea la que desenvoluparà la següent escola.

La **Teoria de Sistemes** és la tercera de les escoles que ens serveixen per explicar l'evolució de la comunicació corporativa. Sorgeix a partir dels anys 30 i dos dels teòrics que la van impulsar són Barnard (1938) i Follet (1946). Els dos intel·lectuals, al llarg de la dècada dels anys 30 i 40, van elaborar diversos estudis malgrat tot, les seves explicacions no van ser acceptades fins ben entrat el segle XX. Tots dos proposaven que les organitzacions s'havien d'entendre com a sistemes oberts. El que significa un sistema obert és que cada part de l'empresa interactua amb l'entorn, fins tal punt que és influenciada per aquest. D'altra banda, Daniel Katz i Robert Kahn als anys 60, van ser els encarregats de recollir els punts principals que definien una empresa com un sistema obert (a partir de la teoria dels sistemes oberts) i, en línies generals, determinen que no es podran arribar a entendre totes les parts de l'organització sinó s'entén a aquesta com un tot. A més a més, que les companyies han de mantenir intercanvis d'informació i de productes materials amb l'entorn, informació que estarà en transformació constant i que els autors la denominen "retroalimentació". Abans de continuar amb la tercera escola, és necessari obrir un parèntesi per identificar els diferents àmbits d'una empresa.

Una organització, segons els autors de la guia *Empresa y su Entorno*, "no és un ens aïllat, sinó que interacciona amb tot el que la rodeja. I això és el que es coneix com a entorn empresarial" (EDEBE, 2013: 18). L'entorn empresarial està format per factors que poden influir en la presa de decisions de la institució i sovint poden proporcionar-li oportunitats o també amenaces que l'empresa haurà de saber gestionar per tal que no li suposin una càrrega en la realització de la seva activitat. Els diferents entorns que assenyalen els mateixos autors són:

- **L'econòmic.** Inclou factors com la taxa d'atur, la inflació, el tipus d'interès, l'evolució de les ventes, etc.
- **El tecnològic.** Inclou els avenços tècnics en maquinària, electrònica i tot el referent a les noves tecnologies de la informació i la comunicació, les quals poden ajudar a reduir costos i a obrir oportunitats de negoci per a l'empresa.

- **El polític-legal.** Inclou tot el referent a les normes legals, els impostos, contractació de personal, especificacions tècniques, etc.
- **El sociocultural.** Inclou els estils de vida de la societat on es troba l'empresa, els hàbits alimentaris, la religió, etc. factors que incideixen en el comportament de les persones i que per tant poden tenir efectes en l'activitat de l'empresa.
- **El demogràfic.** Inclou factors com l'edat de la població, els sexes, el nivell d'ingressos d'aquesta, etc. criteris que conduiran a tenir un tipus de comportament en els individus que afectarà a l'hora de relacionar-se amb l'empresa.
- **El mediambiental.** Inclou l'espai físic en que es troba l'empresa realitzant la seva activitat. L'organització haurà de tenir cura dels processos de producció que segueixi i del material que utilitzi perquè tinguin el mínim d'impacte possible en el medi ambient.

Ramón Archanco (2013), expert en intel·ligència competitiva, identifica a més, l'entorn social, l'entorn econòmic-financer i l'entorn de mercat. Afirmar que "acceptar l'entorn en que es desenvolupa l'activitat de l'empresa ajudarà a comprendre el trencaclosques d'informació que li arriba i la forma com l'entorn l'afecta"¹.

Si es repren l'explicació de la tercera escola, la de la Teoria de Sistemes, es pot afirmar que en el que aquesta es centra, és en el fet d'entendre que existeix un vincle entre l'empresa i el seu entorn i, aquesta capacitat d'interacció entre tots dos elements (l'empresa i el seu entorn) afavoreix un desenvolupament eficient de les relacions, dins i fora dels propis subsistemes de l'organització.

Si bé l'escola anterior posava l'èmfasi en la relació de l'empresa en el seu entorn, la base de la darrera escola i la que idea la Teoria Contingent tracta de determinar quines són les formes d'organització més eficaces. Sorgeix a partir dels anys 60 i els

¹ Archanco, R.. (2013) *Los 6 ámbitos más conocidos del entorno de una organización*. De Papeles de Inteligencia. En: <http://papelesdeinteligencia.com/los-6-ambitos-del-entorno-de-una-organizacion/> [Consultat el 3/03/2016]

principals representants són Paul Lawrence i Jay Lorsch. Les investigacions que va duu a terme l'escola volien entendre, que segons la forma com s'organitzava una empresa, la seva conducta i la dels seus empleats es podria veure afectada i influenciar en l'eficiència de tota la companyia.

Per resumir els punts principals que es van estudiar en els diferents períodes dir que a la dècada dels 30 (abans de la Segona Guerra Mundial) ja cobrava importància la necessitat de proveir feedback als treballadors, per millorar la seva manera de fer en l'organització i optimitzar la realització de les seves tasques. Des del punt de vista de l'empresa es va voler millorar el desenvolupament dels mitjans de comunicació per afavorir la comunicació amb els empleats i també es va potenciar la relació existent entre el grau d'informació i el grau de motivació dels treballadors. En la següent fase, anys 50, la gran línia d'investigació i la més important es va centrar en estudiar les xarxes organitzacionals i els efectes que aquestes podien tenir. Autors, com Charles W. Redding, van arribar a la conclusió que "no existia una relació directa i recíproca entre els graus d'informació i motivació dels treballadors. Sí que existeix, però, una influència entre les dues premisses" (del Pozo Lite, 1997: 30). En la dècada dels 60 el més rellevant va ser l'estudi dels diferents ambients de comunicació organitzacional. I finalment, entrats els anys 70 s'arriba a la conclusió que "existeix una relació entre la percepció que posseeix un individu cap al seu clima de comunicació en l'organització i el grau de satisfacció que el seu treball li proporciona" (del Pozo Lite, 1997: 38-39).

Una vegada fet el recorregut per les quatre escoles principals, que expliquen l'evolució de la comunicació organitzacional, cal tenir present que aquesta segueix avançant i adoptant canvis per adaptar-se al temps. El principal tret que caracteritza les noves formes de comunicació institucional és la sobreabundància d'informació que arriba a l'empresa i la dificultat que es té per gestionar-la.

A partir dels anys 90, quan comença l'era de la Informació gràcies al sorgiment de Internet, també comença l'inici de la comunicació institucional contemporània. Els impulsors d'aquesta època són Cees Van Riel i Joan Costa, entre d'altres, els quals visualitzen una comunicació més integral i estratègica, centrada en objectius i amb un clar enfocament cap al suport de la productivitat i la competitivitat de

l'organització (Aguilera, 2007). Es comença a entendre la comunicació com una eina de gestió empresarial. La tendència és que cada vegada més les empreses hauran d'estar constantment adaptant els seus sistemes de comunicació amb les demandes d'informació i la capacitat per processar-la. A més a més, l'adaptació està estretament lligada a l'evolució tecnològica que passarà a estar a la primera línia d'atenció dels empresaris. Per tant, "els anàlisis efectuats sobre el tipus de tecnologia i el grau de desenvolupament tecnològic (...) revelen que la tecnologia no només afecta als models interns de comunicació, sinó també a les formes de comunicació utilitzades per a coordinar les activitats entre els grups organitzacionals" (del Pozo Lite, 1997:39).

Amb el pas del temps, s'han evidenciat molts canvis en el sí de les organitzacions, no només des del punt de vista comunicacional, sinó també, des de l'àmbit de la producció. Però, centrant el focus en el camp de la comunicació és notable com cada vegada més, la figura del públic intern s'introdueix en les empreses com un element rellevant, amb importància econòmica i funcional per les entitats. És a dir, amb el anys, els treballadors de les empreses i també els diferents caps d'àrees agafen un paper més actiu en les organitzacions. I la bona gestió de la figura del públic intern, així com també la necessitat de les empreses de comunicar-se amb ells, serà imprescindible perquè l'organització compleixi amb els objectius que s'ha fixat.

Un cop explicat el camí que ha seguit la comunicació empresarial, des dels seus inicis fins l'actualitat, cal identificar bé una de les parts que la conformen, la comunicació interna. Explicar aquest tipus de comunicació no seria possible si no se li hagués donat la importància empresarial que avui en dia té.

2.2. La Comunicació Interna

La comunicació interna és una de les principals eines de les corporacions i el grau d'inversió que les empreses estiguin disposades a fer en ella és el que les permetrà aconseguir, amb més o menys èxit, els seus objectius. Hi ha diverses definicions del concepte ja que existeixen nombrosos experts que s'enfronten diàriament al repte de millorar la comunicació interna de les seves companyies i que la defineixen

adaptant-la al tipus d'empresa i feina que es realitza. És per aquest motiu que s'ha fet una selecció de diferents definicions sobre comunicació interna per tenir una visió més àmplia i arribar a tots els punts que avarca. En línies generals però, és la comunicació dirigida als públics interns, és a dir, als treballadors i a tots els membres que integren una empresa i que és genera a partir d'un clima de treball agradable i productiu. D'aquesta manera ho entenen els autors A. Brandolini i M. González Frigoli, en l'obra *Comunicación Interna* (2009), i afegeixen a més a més, que la comunicació interna "intenta estrènyer els vincles entre els diferents sectors i nivells de direcció, de manera que la relació sigui capaç de retenir als empleats qualificats en l'empresa" (Brandolini & González Frigoli, 2009: 25).

L'èxit empresarial es podrà aconseguir a través de la motivació del personal que la forma, fomentant la seva integració, estimulando la cooperació entre els membres i apostant pel pensament col·lectiu, abans que en la intel·ligència de cada individu per separat.

És a dir, un dels valors més importants en una organització són els treballadors ja que aquests són la clau perquè no es pari l'activitat empresarial. En funció de la relació que s'aconsegueixi entre els empleats, així com també, amb els nivells més alts de l'estructura jeràrquica s'aconseguirà un millor clima empresarial que conseqüentment beneficiarà cap a l'activitat de l'organització. Aquesta visió la comparteix Ricard Sotillo que apunta que "La comunicació interna és inseparable de la pròpia activitat productiva de qualsevol organització. I cobra un pes específic en la direcció de les empreses a partir de la incorporació de nous models organitzacionals i de gestió" (Sotillo, 2000).

Des d'un punt de vista purament empresarial el consultor de comunicació, imatge i cultura corporativa, Jesús García Jiménez, la descriu en la seva obra *La comunicación interna* (1998) com "la gran eina i a l'hora el contingut últim dels estils de direcció democràtics que caracteritzen a l'empresa contemporània". També l'entén com "un recurs gerencial en ordre per aconseguir els objectius corporatius i culturals, organitzacionals, funcionals, estratègics i comportamentals de l'empresa. No és un fi, sinó un mitjà i una eina insubstituïble per a desenvolupar les noves competències, que suposa el nou contracte psicològic que avui vincula als homes amb les

organitzacions: la flexibilitat, la polivalència, l'apertura als canvis, l'esperit de participació, el talent innovador, el treball en equip, etc". (García, J., 1998: IX-X).

Per un altre costat, destaquen les definicions amb una visió més humana del concepte, i no tant centrada en l'èxit de l'empresa. Un exemple és el que aporta Rafel Muñiz quan la descriu en el seu llibre *Marketing en el Siglo XXI* com "la comunicació dirigida al client intern, és a dir, al treballador". A més a més, assenyala que "neix com a resposta a les noves necessitats de les companyies de motivar al seu equip humà i retenir als millors en un entorn empresarial on el canvi és cada vegada més ràpid" (Muñiz, 2014).

Cal mencionar, un cop arribat en aquest punt, el concepte de **stakeholder**, el qual, en línies generals, es refereix als diferents públics objectius que pot tenir una organització. Edward Freeman (1951) és un filòsof americà i professor de negocis a la Universitat de Virginia i el qual és conegut per la seva teoria sobre els stakeholders, desenvolupada el 1984 en l'obra *Strategic Management*. L'autor defineix el terme com "els ens que són afectats o intervenen de manera directa o indirecta en el procés operatiu de l'empresa" (Freeman, 1984: 24). En les següents pàgines Freeman explica que el concepte d'stakeholder va ser creat per definir "aquells grups que sense el seu suport l'organització no arribaria a l'èxit" (Freeman, 1984: 31).

D'altra banda, el mateix autor reconeix no haver acceptat en els inicis de la formulació de la seva teoria sobre els stakeholders, la diferenciació d'aquests amb els stakeholders interns. Però, a poc a poc, va anar veient com les corporacions en sí mateixes ja actuaven de forma diferent en funció a qui es dirigien. Arran d'aquest fet va caldre fer una diferenciació entre ambdós conceptes. I Freeman per referir-se a ells parla "d'aquells grups interns que poden aparèixer sota un cap específic per ser més problemàtics que els stakeholders externs". A més, cita a un autor Kotter (1978), que posa de manifest la necessitat d'establir relacions duradores en el sí de l'entitat "per tal que s'entengui l'organització com un tot i donant lloc, així, a la noció del públic intern" (Freeman, 1984: 217).

D'altra banda, autors com Anita Weiss (2003) comparen el concepte de stakeholder amb el de "shareholder" el qual va ser utilitzat, per primera vegada als anys 50, per

Merton. Shareholder fa referència “als actors socials que les empreses han de tenir en compte per a poder funcionar (treballadors, segments de clients, certs proveïdors, agències governamentals claus, accionistes, certes institucions financeres i altres” (Diego, A. &, 2010: 96). En altres paraules, la definició descriu els grups d'actors dels quals depèn l'empresa per a la seva supervivència.

Mapa d'Stakeholders

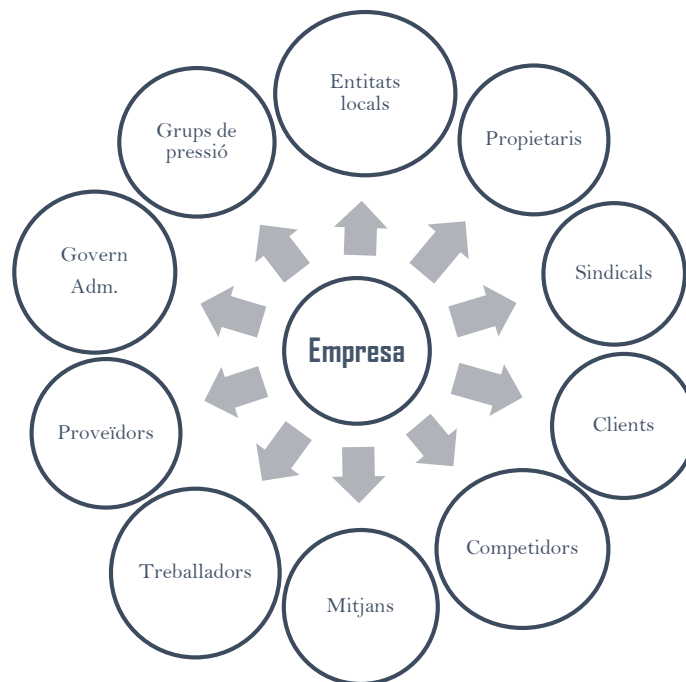


Figura 1|| Elaboració pròpia a partir de l'obra *Strategic Management*, d'Edward Freeman (1984: 25)

Del conglomerat de grups que es mostren en la figura 1, n'hi ha que poden actuar a dins de l'empresa, però també a fora. Per tant es qüestiona quina part del públic extern es pot considerar també com intern. Brandolini i González Frigoli fan referència a aquesta idea i apunten que si bé els treballadors són el públic intern per excel·lència, un cop acaba la jornada laboral aquests passen a desenvolupar activitats fora de l'entorn de l'empresa com, per exemple, consumir productes de la seva organització. I creuen que les “comunicacions internes ofereixen un panorama del què succeeix a l'empresa i que aquest no està allunyat del que es comunica externament, doncs el públic intern també és extern”. (Brandolini, González Frigoli,

2009: 31). És essencial, doncs, que l'empresa sàpiga comunicar coherentment en tots dos sentits per reflectir una imatge sòlida tant internament com externament.

Mapa d'Stakeholders interns

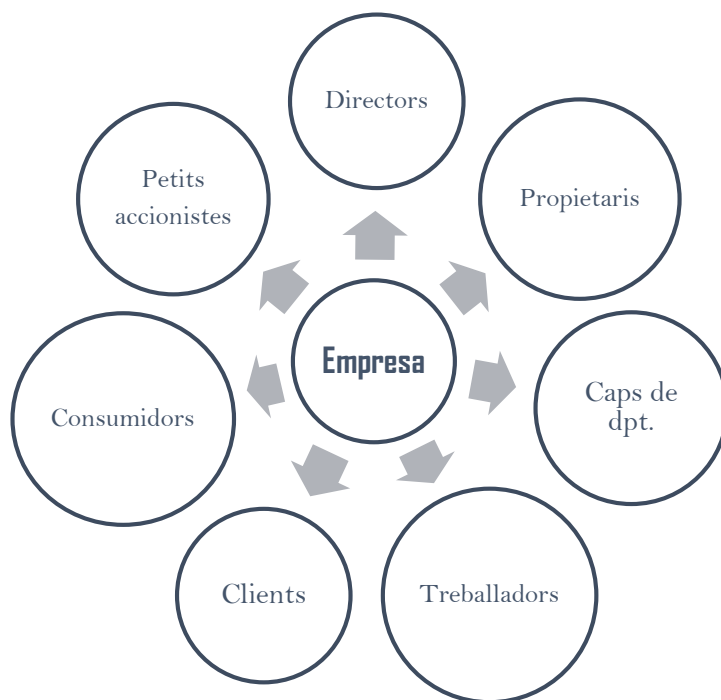


Figura 2 || Elaboració pròpia. Mapa públics interns

Simplement, els públics interns “s’han de veure com el canal a través del qual els gerents d’una organització poden aconseguir stakeholders externs” (Freeman, 1984: 218).

Com dividir al públic intern és la primera tasca que ha de realitzar el departament de Comunicació Interna, ja que en funció de la segmentació s’elaborarà un discurs o un altre que s’adeqüi a les necessitats i característiques de cada *focus group*, com ho denominen des de Estudio de Comunicación, una consultoria que ofereix serveis perquè les empreses i institucions puguin comunicar-se de forma eficaç amb els seus públics objectius. O de cada “àrees de contacte” com ho prefereix Francisco Fernández Beltrán (Fernández Beltrán, 2011: 36) expert en comunicació corporativa.

Segmentar els públics d'una organització presenta diverses avantatges com per exemple, permet una major efectivitat de l'impacte de la informació que es vol traslladar o com per exemple, que no es malgastin recursos innecessaris al tenir clar què informar, a qui informar i de quina manera informar.

Un dels criteris que s'empra per la classificació dels treballadors en les empreses és el geogràfic. La seva importància rau en el fet que l'origen dels empleats els portarà a actuar d'una determinada manera i a més, els grups d'una mateixa zona geogràfica presenten actituds i problemàtiques semblants, el que farà aplicar una política comunicativa concreta en aquella empresa i que possiblement serà diferent a la que aplicarà la mateixa empresa però, amb seu a una altra part del territori. Així ho subratlla el coordinador de Estudio Comunicación España, Benito Berceruelo, tot i que també explica “que el factor ‘geografia’ no introdueix variables importants i aquestes es deriven del nivell jeràrquic o de l'adscripció a una àrea funcional” (Berceruelo, 2014: 42). És important, doncs, conèixer el tipus de públic intern que té una empresa ja que així serà més fàcil enfocar el tipus de comunicació que més s'adeqüi en cada cas.

Un cop tancat el parèntesi sobre els grups de públics que pot tenir una organització es reprendrà l'explicació sobre el concepte de comunicació interna. En paràgrafs anteriors s'ha descrit des del punt de vista d'experts dins del món de la comunicació. Però cal fer-ho també, des de la vessant de moltes empreses que li donen gran rellevància dins dels seus mecanismes de funcionament. És el cas de BBVA que en l'article *La importància de la comunicació interna en la empresa* explica que “sense comunicació és impossible que tots els membres de l'organització vagin en la mateixa direcció”. També puntualitza que “la comunicació s'ha d'educar i controlar, sabent en cada moment i situació quin és el missatge que s'ha de donar i com s'ha de transmetre per a que sigui més efectiu, ja que una comunicació pot portar a una mala interpretació, amb resultats negatius tant per a l'empresa com per als treballadors” (Pymes, 2012).

Després de llegir les definicions sobre comunicació interna s'evidencia que la seva incorporació en les discussions centrals de l'empresa li atorguen molta importància i la converteixen en un factor clau per al bon desenvolupament de la companyia. A

més, una bona gestió de la comunicació interna pot ajudar a millorar els resultats de l'entitat i també a mantenir una cordial relació entre els que hi formen part. És doncs, precís explicar quin és el paper que ocupa dins de les companyies.

2.2.1. El paper de la comunicació interna

Un cop definit el concepte de comunicació interna cal saber identificar quin és el paper que juga dins de l'organització. La comunicació és un instrument de gestió i com a tal permet a l'empresa ordenar els missatges que s'han d'efectuar en el sí de la institució, amb uns fins o uns altres i en funció del públic intern al qual es dirigeix. Per tant, ja no només serveix per informar als empleats, sinó que la comunicació interna esdevé un dels pilars fonamentals per arribar a les metes que es fixa l'empresa. Aquesta concepció la recolza el director general de la divisió de Comunicació, Marketing i Estudis, Juan Manuel Cendoya quan afirma que “la comunicació interna ha passat de jugar un paper merament informatiu a convertir-se en un soci estratègic del negoci. Només amb els empleats més motivats i compromesos aconseguirem clients més satisfets i lleials i resultats sostenibles pels nostres accionistes, el que ens permetrà incrementar la nostra inversió en la societat. Si actuem d'aquesta forma els nostres treballadors estaran més orgullosos de treballar en l'empresa i complementarem el cercle virtuós”. En definitiva, si una organització aconsegueix tenir uns empleats més motivats i compromesos tindrà la clau per aconseguir l'èxit i esdevenir una excel·lent entitat, donant millor serveis als seus clients i contribuint a la construcció d'una societat millor.

Perquè la comunicació interna respongui a les paraules descrites en el paràgraf anterior cal considerar les funcions que té en l'empresa. Són molts els professionals en el camp que les defineixen des d'òptiques diferents i adaptant-les al tipus d'empresa i activitat què fa. No obstant això, tots coincideixen que una definició estratègica de les eines de comunicació interna afavoreix en l'obtenció dels resultats de l'organització. En un primer llistat les descriu *l'Association Française de Communication Interne* recollides pel del Pozo Lite en la seva obra (1997: 118). En aquesta s'assenyalen sis funcions principals de la comunicació interna.

1. **Investigar.** Amb l'objectiu d'escoltar "el clima social" en tots els nivells de l'organització i així que els directius puguin anticipar-se a qualsevol irregularització que es pugui produir.
2. **Orientar.** Entesa com "la capacitat d'escoltar i sensibilitzar sobre els diferents aspectes de l'empresa" és la segona funció de la comunicació interna, que descriu l'associació.
3. **Informar.** Per a donar resposta a les necessitats d'informació del públic intern. La recolza el consultor sènior de Estudio de Comunicación España, Santi Castaño, quan diu que "la informació interna adquireix el seu màxim grau d'eficiència i raó de ser en l'empresa quan la informació amb els empleats es construeix sota les premisses de transmetre amb transparència, infondre confiança i generar motivació".
4. **Animar i coordinar.** Es refereixen a l'elaboració d'una xarxa de responsables en la matèria amb la finalitat d'informar, conèixer el clima de la companyia i també revisar la utilització de la informació transmesa en l'empresa.
5. **Organització de campanyes.** El seu objectiu és el de mobilitzar a tot el grup i aportar-los la informació precisa a conèixer sobre l'empresa. Estudio Comunicación España (2009) és així com entén el concepte i ho subratlla quan explica que "no només serveix perquè els treballadors coneguin l'evolució d'una companyia, sinó per fer-los sentir que són part important de la mateixa i motivar-los en el seu treball".
6. **Formar.** Per tal d'afavorir "el perfeccionament i les capacitats de comunicació que tenen els membres responsables de la comunicació interna" (del Pozo Lite, 1997: 122).

Les sis funcions anteriors no són solament les que pot desenvolupar la comunicació interna en l'empresa, ja que hi ha altres autors com Jesús García Jiménez, que en ressalten quatre de diferents. En la seva obra descriu la funció corporativa, la funció operativa, la funció cultural i la funció estratègica (García, 1998: 124).

1. **Funció corporativa.** Es refereix a que la comunicació interna constitueix un indicador de la identitat i la personalitat corporatives.

2. **Funció operativa.** Com explica l'autor, és la que permet compartir el coneixement i les actituds positives de cooperació i implicació per un millor desenvolupament del lloc de treball.
3. **Funció cultural.** És la que intenta ensenyar a “viure en l'empresa” a través de la transmissió de les creences de la companyia, normes, pautes, valors, costums i formes de comportament.
4. **Funció estratègica.** Respon a que la gestió de la comunicació interna constitueix un element clau a l'hora de dissenyar les polítiques i les estratègies de la institució. Idea que també defensa Castaño (2015) quan la considera “una arma estratègica, tant important com la política comercial, salarial o de RRHH. Una eina que ben gestionada, contribueix a millorar el potencial dels empleats, elevar la seva productivitat i, en definitiva, afavorir l'èxit empresarial, que és l'èxit de tots”.

Encara és possible determinar un altre bloc de funcions que té la comunicació interna en el sí d'una organització, des d'una perspectiva més funcional. Tres característiques que aquesta pot desenvolupar les explica Fernández Beltrán (2011) en la seva obra.

1. **Comunicació interna com a vehicle de la cultura corporativa.** Entenen aquesta com el conjunt de valors que marquen la identitat i el comportament de l'empresa, és a dir, el què és i el què fa. El concepte de cultura corporativa va cobrant molta importància de forma progressiva al llarg dels anys, en termes d'estratègia empresarial. Costa (2008), a més, destaca la importància de gestionar la cultura corporativa a través de la comunicació per ajudar a l'organització ha adaptar-se a l'entorn en el que desenvolupa la seva activitat.
2. **Comunicació interna com a eina de direcció i administració.** El que ve a dir és que les organitzacions estan formades per persones, les quals necessiten la comunicació i el relacionar-se amb altres per ser productives. I és precisament el que espera una empresa dels seus empleats, que siguin productius. D'aquí la necessitat de mantenir uns treballadors informats perquè estiguin motivats i, a més, desitgin realitzar les tasques per obtenir uns bons resultats empresarials.

3. Comunicació interna com a instrument de l'externa. La imatge de l'empresa s'ha de traslladar als públics interns i externs de forma unificada, projectant els objectius que vol aconseguir l'entitat i la manera com pretén fer-ho. Això, s'aconseguirà des de la gestió de la comunicació interna. I d'altra banda, l'externa busca "l'obtenció d'una imatge pública coincident amb els objectius de l'organització" (Fernández, 2011: 31). La comunicació interna és, per tant, la base de l'existència de la comunicació externa i totes dues estan constantment en interacció.

Arran de les funcions descrites anteriorment, s'identifica el fort pes que té la comunicació en el funcionament intern de la companyia, tant per aconseguir els objectius empresarials, com per aconseguir una relació eficaç entre els seus treballadors. D'altra banda, la tercera funció descrita per Fernández Beltrán, dona peu a parlar del concepte **d'imatge corporativa** ja que és un altre dels elements que es treballen i es milloren des de la gestió de la comunicació. Així ho subratlla, l'especialista en la gestió d'intangibles de les empreses, Justo Villafañe (2008) quan explica la necessitat de gestionar la imatge de l'empresa a través de la comunicació, sobretot a partir d'un recurs en concret, el pla de comunicació interna. La imatge empresarial és "el resultat del comportament i la cultura corporativa" (Villafañe, 2008: 36) i és precisament per aquest motiu, que les eines de comunicació són el mitjà més precís per controlar la imatge de l'empresa.

Un altre autor que recolza la idea que des de la gestió de la comunicació interna es poden enfortir la **cultura i la identitat corporativa** és Jesús García Jiménez quan afirma que "s'aconseguirà una òptima cultura i identitat corporatives en el sí de l'organització, quan tots els seus membres es sentin identificats amb els valors propis de la cultura (creences, costums, actituds, normes, pautes de conducta, simbologia, signes i també, tot el conjunt d'elements materials que la conformen)" (García Jiménez, 1997:328).

El conjunt d'elements explicats anteriorment –imatge i cultura empresarial–, es relacionen amb un altre concepte que és el de reputació interna i el qual està adquirint cada vegada més importància en el sí de les empreses actuals.

S'entén la **reputació interna** com “la conseqüència d’una relació eficaç i compromesa amb els stakeholders de l’empresa”. O bé, també es pot identificar com “un estadi de consolidació definitiva de la imatge corporativa d’aquesta” (Villafañe, 2008: 25). La reputació s’aconseguirà en el seu grau màxim quan existeixi harmonia i coherència entre els resultats econòmic financers i quan l’empresa tingui un comportament socialment responsable. És a dir, efectui unes polítiques i uns comportaments corporatius –com la gestió del capital humà o la responsabilitat social corporativa– socialment responsables. Aquesta harmonia, com afirma l’especialista en la gestió dels actius intangibles en les empreses “constitueix la base de la reputació corporativa en l’actualitat” (Villafañe, 2008: 20). En les mateixes pàgines s’explica que cal fer una diferenciació en la definició del concepte. Per un costat, s’ha de saber identificar la dimensió conceptual de reputació, i per un altre costat, la dimensió funcional. La primera, la conceptual, és la que fa referència a “què és la reputació” i on es troben els seus límits (què no és reputació). I la segona dimensió, inclou la gestió, és a dir, quins aspectes i elements ha de controlar l’empresa perquè la reputació generi valor a l’empresa. Això no s’aconseguirà si l’entitat no aconsegueix comunicar què entén per reputació.

Villafañe cita a Cees B.M Van Riel el qual associa el concepte de reputació a cinc atributs empresarials: “visibilitat, diferenciació, autenticitat, transparència i fortalesa” (Villafañe, 2008: 25). I també aporta la definició de Grahame Dowling el qual la considera “el resultat d’una imatge positiva de l’empresa, quan aquesta engloba valors com l’autenticitat, l’honestetat, la responsabilitat i la integritat” (Villafañe, 2008: 26). És un element que les empreses han de considerar prioritari ja que no tenir una bona reputació pot comportar que l’organització no projecti la imatge adequada caps als diferents públics objectius que té, tant els interns com els externs.

Finalment, hi ha monitors especialitzats en duu a terme avaluacions sobre les reputacions en les empreses, com és el cas de MERCO (Monitor Espanyol de Reputació Corporativa). Elabora informes i pública rànquings sobre les empreses millor reputades, així com també dels seus líders. En funció d’uns paràmetres pot determinar el grau de reputació de les empreses. Els criteris que té en compte són els resultats econòmics i financers, la qualitat de l’oferta comercial, la cultura

corporativa, l'ètica i la responsabilitat social corporativa, la dimensió global, la presència internacional i la innovació en l'empresa.

2.2.2. Objectius de la comunicació interna

Fins ara s'ha fet un recorregut de les diferents funcions que la comunicació interna pot desenvolupar en el sí d'una organització. I com gràcies a la seva gestió surten potenciades la cultura i la identitat corporativa de les empreses, així com també la reputació interna de les mateixes. No obstant això, falta identificar la finalitat de les funcions per tal que resulti del tot efectiva. De la mà de Brandolini, González i Hopkins, en l'obra *Comunicación Interna* (2009: 25, 26), es destaquen cinc objectius de les funcions de la comunicació interna.

- 1. Genera la implicació del personal**, és a dir, fer partícips als empleats i que aquests dipositin tot el seu compromís en les tasques de l'organització.
- 2. Harmonitza les accions de l'empresa entre els diferents nivells jeràrquics.**
- 3. Propicia un canvi d'actituds.** Significa que les eines de comunicació interna ajuden a trobar una actitud positiva que permeti la presa de decisions d'acord amb els objectius empresarials.
- 4. Millora la productivitat** (tots els treballadors tenen les metes clares a les quals vol arribar l'organització i per tant, saben com treure el millor d'ells per aconseguir-les).
- 5. Permet créixer a la companyia** gràcies a que tots els seus membres actuen en una mateixa direcció per arribar a un mateix punt.

Una gestió eficient de la comunicació interna aporta molts beneficis directes als empleats d'una entitat. I, com ja s'ha subratllat, tot plegat fa que es creï una harmonia en l'interior de l'empresa òptima per complir amb els objectius planificats.

Antonio Lacasa, en la seva obra *Gestión de la comunicación empresarial* (1998), parla de les avantatges que suposa el desenvolupament de polítiques al voltant de la comunicació interna. Ressalta que si el personal està informat és coneixedor de la realitat de l'empresa en la qual treballa. Explica també, que a major nivell de

motivació, major nivell de productivitat. Com més informats estiguin els treballadors menys conflictes laborals tindran lloc i menys possibilitats hi hauran que sorgeixin rumors que provoquin ambients de treballs incòmodes. Un altre punt que destaca és que com major sigui la informació que tenen els empleats sobre l'empresa s'incrementarà el nivell de participació i de les iniciatives per part de la plantilla. Lacasa també apunta que la integració del personal i la seva identificació en l'empresa s'enfortiran com més informats es sentin millorant així la formació de la cultura empresarial. I, finalment, com més pertinents es sentin de l'empresa, els treballadors prendran una responsabilitat més gran afavorint al creixement de la productivitat. Gestionar eficientment aquest recurs, tot plegat, farà crear informació fiable i crear i mantenir una bona imatge de l'organització.

Malgrat tot, les funcions de la comunicació interna tindran lloc sempre i quan, es prenguin en consideració les diferents tipologies que existeixen en el sí d'una organització. Les quals, si s'usen adequadament, ajudaran a un millor desenvolupament de l'activitat empresarial. La comunicació interna s'ha convertit, doncs, en una eina estratègica i amb un poder indiscutible en quant a donar solucions a les necessitats comunicatives dels diferents públics que té l'empresa, interns i externs.

2.2.3 La comunicació interna en l'organigrama de l'empresa

Una de les peces claus en una empresa és l'organigrama, ja que les seves funcions, permeten que tant els treballadors com els directius, sàpiguin en tot moment quina és la seva responsabilitat i a qui dirigir-se quan es requereixi comunicar quelcom. No obstant això, hi ha opinions diverses sobre en quina part de l'organigrama s'ha de situar la comunicació interna. Alguns dels autors, com Justo Villafañe² consideren que ha de dependre del departament de comunicació, ja que el Dircom és també l'encarregat de gestionar la comunicació externa i per tant és important que totes

² Villafañe, J.. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. (1ªed.) Madrid: Ediciones Pirámide, p. 250.

dues es complementin i transmetin els mateixos valors i la mateixa cultura corporativa als seus stakeholders. Hi ha d'altres, en canvi, que creuen que la comunicació interna ha de dependre del departament de màrqueting, i el principal objectiu respon a vendre la marca de l'empresa directament als treballadors. I finalment, Fernández Beltrán recull l'opinió d'autors com M. H. Westphalen, la qual situa a la comunicació interna sota la responsabilitat del departament de recursos humans, quan es tracta d'organitzacions de dimensió reduïda. En aquest darrer cas, la funció principal que desenvoluparà és la d'implicar a tot l'equip en les tasques a realitzar en l'organització i buscar el seu compromís per aconseguir els objectius empresarials.

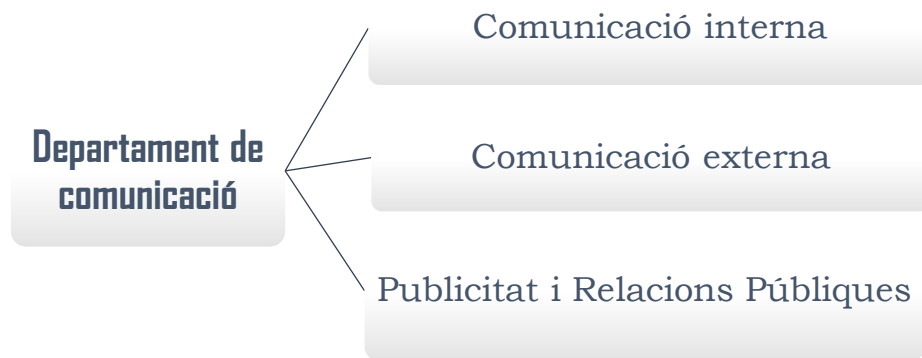


Figura 3|| Font: Elaboració pròpia

En la figura 3 es mostra un exemple d'organigrama en el que la comunicació interna depèn directament del departament de comunicació, el qual, també s'encarrega de gestionar la comunicació externa i aspectes relacionats en l'àmbit de la publicitat i de les relacions públiques.

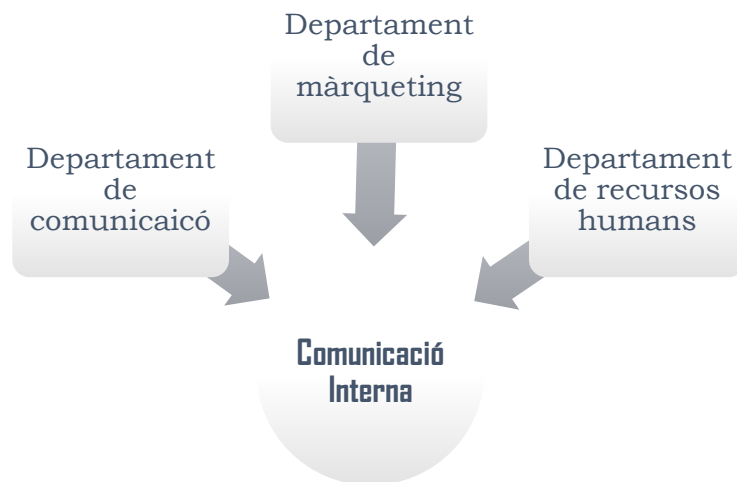


Figura 4|| Font: Elaboració pròpia

En la figura 4 es mostren els tres departaments dels quals pot dependre la comunicació interna en una empresa en funció de la seva grandària, dels recursos que l'empresa destini a la seva gestió o segons el personal que disposi per fer-se càrrec del seu bon funcionament.

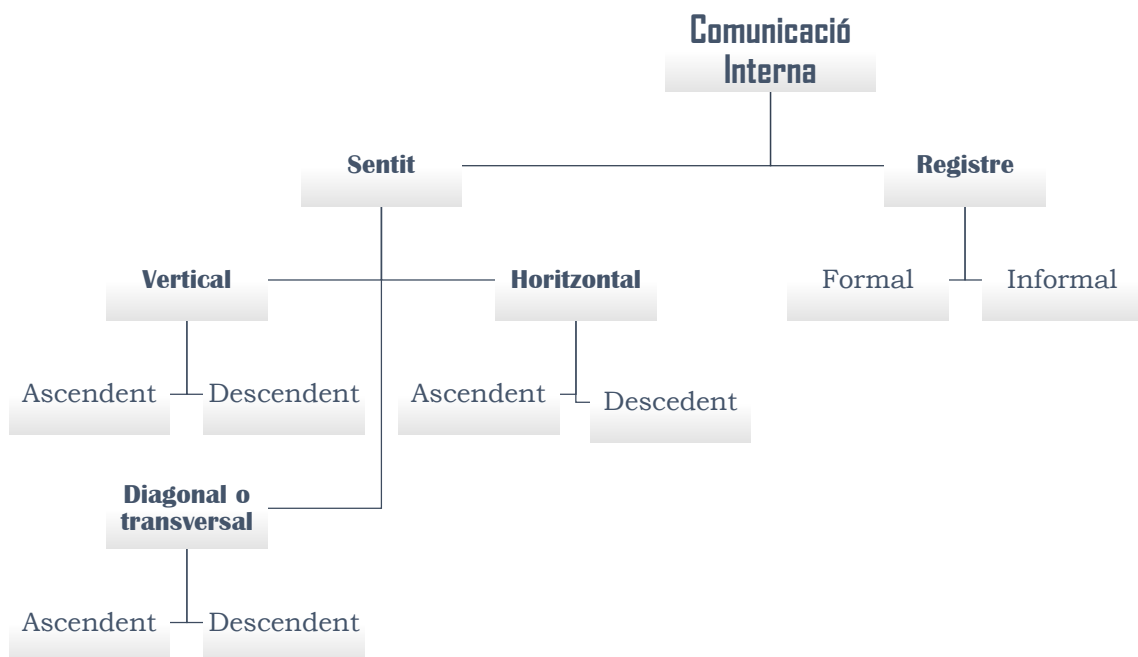


Figura 5|| Font: Elaboració pròpia

La cinquena figura fa referència als diferents tipus de comunicació interna que es poden desenvolupar en el sí d'una organització, tenint en compte el sentit pel qual es dirigeix la comunicació i tenint en compte, també, el tipus de registre utilitzat per transmetre la informació.

Després de llegir opinions diverses sobre la ubicació de la comunicació interna en l'organigrama de l'empresa i identificar les postures, que professionals en el camp manifesten en quan qui és el responsable que ha d'assumir la seva gestió, es considera que la comunicació interna ha d'estar directament vinculada al departament de comunicació, en qualsevol tipus d'organització. El principal motiu es fonamenta en que el Dircom és la persona més indicada en gestionar la comunicació interna perquè aquesta aconseguixi uns treballadors més motivats i més productius. A més, perquè és una professional que pot fer convertir als treballadors en empleats ambaixadors de la marca que crea l'empresa. I el Dircom és també la persona més adequada per aconseguir que el treball intern reflecteixi els valors de la companyia cap als públics de fora que també interactuen amb l'organització.

2.3. Els tipus de comunicació interna

Comunicar internament en l'empresa es pot fer a través de diferents canals, de diferents mitjans i en diferents sentits. Perquè siguin eficients, però, s'han de conèixer molt bé quins són els propòsits que té l'organització i, com més exactes i més ben definits estiguin, més eficient serà la comunicació en la companyia. Tanmateix, no s'ha de passar per alt que la corrent comunicativa ha de ser multidimensional, és a dir, s'ha de donar tant verticalment com horitzontalment i això significa que ha de passar per tots els nivells jeràrquics d'una organització.

En una empresa és necessari tenir clares les diferents formes que existeixen per comunicar els missatges, de la manera més adequada. Cal remarcar, que una bona comunicació és aquella que obté resposta i interacció de la part receptora de la informació, ja que el feedback, forma un element central en la transmissió de coneixements ajudant en l'assoliment dels objectius empresarials. Tant és així, que s'ha fet un recull dels principals tipus de comunicació interna que s'identifiquen en les organitzacions.

A continuació, s'explicaran tres maneres diferents de classificar la comunicació interna en l'empresa. Primer de tot, segons el sentit en que aquesta circula. En segon lloc, s'explicarà el tipus de comunicació en funció del rol que prenguin els individus participants. I per últim, es detallarà la comunicació atenent al grau de formalitat que pot adoptar. En l'apartat següent, s'introduiran els diferents instruments que s'utilitzen en les empreses per gestionar la comunicació interna de manera eficient.

En primer lloc, una de les més utilitzades, la **comunicació vertical descendent**. És la que parteix de l'alta direcció fins a la base de l'organització passant per tots els nivells jeràrquics d'aquesta. El contingut que trasllada passa per explicar quins són els objectius als quals vol arribar l'empresa i els reptes que ha d'afrontar per aconseguir-los. També, per determinar quines són les polítiques que segueix l'empresa, quina és la seva realitat en el sector, la seva història, la seva activitat i els projectes de futur. Per un altre costat, detalla les funcions de cada un dels treballadors segons quina sigui l'activitat a realitzar en la companyia. També, clarifica els compromisos socials i ètics que vol complir i aporta informació sobre la cultura i la filosofia de l'empresa. I a més a més, des d'aquest tipus de comunicació es persegueix augmentar la motivació entre els treballadors i fomentar la seva identificació amb el grup empresarial (Lacasa,1998: 101).

Existeixen, però, algunes dificultats com per exemple la pèrdua d'informació a l'haver de passar per intermediaris, com els caps de departament o responsables d'àrees, dificultats com que el contingut es vegi distorsionat o bé, dificultats que provoquen que al treballador no li arribi la informació que li pertoca.

El segon tipus que es pot donar en una empresa és la **comunicació vertical ascendent**. La inicien els treballadors i va dirigida als directius de l'entitat. Aquest tipus es pot donar en base a dos possibilitats. Una quan els treballadors prenen la iniciativa per informar o proposar als seus superiors sobre quelcom. I l'altra, com a resposta dels empleats a una demanda específica dels caps. Com bé explica Lacasa (1998) en la seva obra, el nivell ascendent de comunicació obre la possibilitat als treballadors d'expressar els seus sentiments transmeten problemes, suggeriments o millores als directius sense temor a represàlies.

Algunes de les avantatges de la comunicació ascendent és que els caps coneixen el clima laboral que es gesta en l'empresa, el grau de participació dels empleats i el compromís que tenen amb l'entitat. Aquest segon tipus de comunicació és molt important donat que permet identificar si els missatges traslladats des de la direcció han arribat a la plantilla correctament. I en segon lloc, perquè permet conèixer les aportacions de totes les parts de l'organització que són les que serviran per definir les estratègies de la companyia.

Finalment, **la comunicació horitzontal**, que és la que es produeix entre els treballadors que comparteixen un mateix nivell jeràrquic en l'empresa. Una de les avantatges que explica és la capacitat de “resolució de problemes sense la necessitat d’haver de recórrer a altres nivells” (Lacasa, 1998: 102). No obstant això, poden desenvolupar-se dificultats, l’origen de les quals es troba en tenir el mateix grau de responsabilitat. Una de les dificultats és la desconfiança o el sentiment de rivalitat que pot néixer entre companys de feina. O fins i tot, pot succeir que es canviï el terme de “company de feina” pel de “competidor”, pel que fa a la cerca dels objectius empresarials o d’un ascens en la feina. Malgrat els pros i les contres que es puguin trobar, el que aquest tipus de comunicació ha d’afavorir és “l’homogeneïtat d’actituds, el foment dels aspectes socials informals i la homogeneïtat en la capacitat professional” (Lacasa, 1998: 102).

El contingut explicat en els paràgrafs anteriors, detalla els tipus de comunicació interna que existeixen en les organitzacions, prenen com a criteri principal el sentit a través del qual circula la informació. Encara és possible, però, una altra distinció del tipus de comunicació en el sí d’una entitat segons el paper dels participants. Es tracta de la **comunicació lineal i de la comunicació circular**.

La primera, també anomenada unidireccional, fa referència a que la informació es trasllada des d’un emissor a un receptor, caracteritzat aquest darrer, per la seva passivitat en l’intercanvi. I la segona, també coneguda com bidireccional, és on té lloc el feedback. Per tant, tots dos individus prenen un paper actiu durant la conversa. D’aquesta manera ho explica Fernández Beltrán (2007), en la seva tesi *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la*

Comunidad Valenciana, quan es refereix a la comunicació lineal com “la comunicació que es redueix al transport de la informació des de l'emissor al receptor”. I quan parla de la circular, apuntant que “s'estableix un procés d'anada i tornada del contingut” (Fernández Beltrán, 2007: 158).

Atenent al grau de formalitat en que tenen lloc l'intercanvi dels missatges, és possible identificar la darrera classificació dels tipus de comunicació, a nivell intern. Es tracta de la **comunicació formal i de la comunicació informal**.

El mateix nom ja diu molt sobre el context en que tindran lloc els intercanvis d'informació en funció de la tipologia que es triï per fer-ho. S'identifica la comunicació formal perquè ve predefinida per la jerarquia de l'organigrama de l'empresa. I el tipus d'informació que es traslladarà serà referent a tasques i activitats a realitzar. Segons el grau de relació que es doni entre els subjectes participants tindrà lloc un tipus o un altre de comunicació. Si la relació és purament laboral i a més jeràrquica, es parlarà de comunicació formal. I si el grau de formalitat, a més a més de ser professional també és de caràcter afectiu, tindrà lloc la comunicació informal. Per tant, aquest darrer tipus “es defineix dins de les relacions interpersonals” (Lacasa, 1998: 102). Té un caràcter més

2.4. Les eines de comunicació interna

2.4.1. Les eines tradicionals de la comunicació interna

Les empreses tenen al seu abast un gran paquet d'instruments per gestionar la comunicació interna. No tots, però, tenen el mateix grau d'eficàcia, i no tots tampoc, són vàlids en totes les situacions en les que es pot trobar una organització. D'altra banda, algunes de les eines li poden ser molt útils per evitar qualsevol tipus de desinformació o incongruències. I, al mateix temps, li permeten recollir les aportacions dels nivells inferiors, és a dir, dels treballadors. Que les organitzacions sàpiguin la diversitat de mecanismes que es troben al seu abast els pot servir per escollir els més adequats en funció dels objectius que es vulguin assolir. Conèixer per quins canals circula la informació és bàsic perquè els instruments emprats

mantinguin les estratègies de l'organització i, a l'hora, fomentin la filosofia de la companyia. A continuació, s'explicaran les principals eines de gestió, classificades en funció del sentit en que circula la comunicació.

Els recursos que s'empren per optimitzar les funcions de la **comunicació vertical descendent** són els següents:

- **Manual, guia d'empresa i llibre d'estil.** Publicacions que “recullen la personalització d'un conjunt de normes homogènies que regulen l'ús dels atributs de la identitat visual de l'organització i que afecten a totes les seves aplicacions gràfiques, tant internes com externes” (Fernández Beltrán, 2011: 103). El tipus d'informació que s'inclou és sobre la normativa bàsica, la publicitat institucional, regals, elements de reproducció i senyalització interna i externa, entre d'altres.
- **Manual del treballador.** És una publicació que s'entrega als empleats quan entren a treballar en l'organització. En ella s'explica de forma clara i atractiva l'activitat empresarial, els valors i la cultura corporativa. La seva funció principal és que els nous membres es sentin integrats el més ràpid possible.
- **Publicació institucional.** Dins aquest bloc es troben la revista interna, *House Organ* –en anglès- i el diari intern.
 - **La revista interna** com remarca Francisco Fernández Beltrán (2011) és un dels mitjans més estesos en les organitzacions actuals. “Es tracta de publicacions gratuïtes que es difonen entre els públics interns de l'empresa o institució - i, en algunes ocasions, també entre aquells públics externs més pròxims, com els clients o determinats proveïdors-, que reproduceix l'esquema informatiu dels mitjans de comunicació clàssics” (Fernández Beltrán, 2011: 91). La seva finalitat és fer de vincle entre els membres de l'organització i fer que els treballadors sentin que formen part de l'empresa ja que se'ls informa de qüestions relacionades amb temes socials i econòmics de l'entitat. Per tant, en certa manera actua com a facilitadora de les relacions entre el personal d'una empresa. Una de les avantatges de la revista interna és que es garanteix una lectura efectiva ja que és àmpliament

difosa. Un dels inconvenients que destaca l'autor és l'elevat cost de producció que té.

- **El diari intern** té pràcticament les mateixes funcions que la publicació anterior, informar, motivar, integrar al personal i “facilitar l'intercanvi d'experiències entre els membres de l'organització” (Fernández Beltrán, 2011: 92).

Visualment, tant la revista interna com el diari intern han d'anar d'acord amb la imatge de l'empresa, hi ha d'haver harmonia entre ambdós conceptes. En cas contrari, es crearia una sensació d'incertesa entre els receptors de les publicacions que causaria confusions en la comprensió de la informació.

- **Bolletins.** A diferència de les eines del bloc anterior, aquests es dirigeixen a un grup del personal en concret, que requereixen un tipus d'informació en concret i que la resta de la plantilla no precisa. Un dels inconvenients que es troben és el fet que pugui generar la divisió del personal i, consegüentment, es puguin crear dos tipus de cultures empresarials entre els treballadors.
- **Notes informatives.** Són publicacions escrites, de caràcter purament informatiu i que es difonen per departaments, és a dir, per membres del mateix nivell jeràrquic. El tipus d'informació que solen traslladar és de caràcter laboral com temes referents als salaris i horaris o notícies de l'empresa en els mitjans. Les principals avantatges que presenten són “la rapidesa i la simultaneïtat en la seva difusió, una informació molt precisa i adaptada al destinatari i la seva utilitat com a referència per a procediments funcionals” (Lacasa, 1998: 108).
- **Carta del president al personal.** El seu objectiu respon a reforçar el sentiment de lideratge del màxim responsable de la companyia a través “d'una comunicació personalitzada i permanent” (Fernández Beltrán, 2011: 89). És un canal de comunicació que ha de ser enviat a tot el personal i es recomana que la seva utilització es reservi per ocasions especials com aniversaris de l'empresa, la presentació de la memòria anual, reconeixements professionals, jubilacions, etc. Aquesta eina, segons Lacasa (1998), aporta a la comunicació interna molt d'impacte per la seva immediatesa en la difusió de la informació i a més, és un instrument que

“oficialitza la informació” desviant els rumors. Per contra, un ús abusiu d’aquest recurs, podria conduir a la pèrdua de credibilitat del seu objectiu com a eina de comunicació en l’interior de l’empresa.

- **Circulars.** Cartes que s’envien des de l’alta direcció fins a tot el conjunt dels empleats per notificar alguna informació de caràcter no exclusiu. Les principals característiques són la rapidesa en la seva redacció i la fàcil distribució (ja que va dirigida a tots els empleats i no a un grup en concret). No obstant això, al ser tant genèrica no es pot personalitzar i doncs, es pot donar que el missatge no arribi tant profundament a la plantilla. És molt útil per notificacions urgents, però no s’ha d’abusar del recurs ja que pot conduir a un distanciament entre el personal i la part directiva de l’empresa.
- **La comunicació personal.** És, juntament amb les publicacions internes, la tipologia més implantada en les organitzacions modernes. Un dels motius, rau en que gran part del treball a realitzar en les empreses és en col·laboració amb altres membres de la plantilla, en que la presència d’un intermediari la faria més complicada. Una altra de les raons per les quals és un dels instruments més emprats és perquè només es requereix compartir un element, un únic codi, és a dir, un llenguatge comú. No obstant això, cal distingir la comunicació personal entre dos subjectes –comunicació cara a cara- i per un altre costat, la comunicació personal en la que hi ha més de dos individus –grups de treball o reunions-.
 - **Comunicació cara a cara.** S’entén com l’intercanvi d’informació de forma continuada i simultània entre dos individus. Aquests deixen de ser emissor i receptor per convertir-se, tots dos, en comunicadors.

McLagan i Krembs, en la seva obra *Comunicación cara a cara* (2001), parlen dels **quatre principis de la comunicació interpersonal**. En primer lloc, consideren que aquesta ha de ser **directa, sincera i sense falsedats**. “És directa perquè és persona a persona. És concreta i rica en informació. És descriptiva, perquè tots els que intervinguin en l’intercanvi tinguin una visió comú del seu significat” (McLagan, Krembs, 2001: 23). Els interlocutors han d’exposar el que pensen i opinen amb honestetat.

En segon lloc, ha d'existir **respecte mutu entre els comunicadors** i entre l'intercanvi d'informació que s'exposa. S'ha de saber apreciar i percebre la opinió i necessitats dels altres, ja que cadascú aportarà unes qualitats determinades en funció del tema que es tracti. La perspectiva de l'altre aportarà un valor a la situació.

Tots dos autors, continuen amb el tercer principi, el qual fa referència a la **responsabilitat compartida** que ha d'existir. És a dir, tots dos han de conduir la conversa cap a resultats satisfactoris pels interlocutors.

I finalment, la comunicació ha de basar-se en **aconseguir uns objectius i uns resultats**. I aquests, només seran possibles, si els dos individus hi col·laboren. En qualsevol cas, "la comunicació cara a cara és una comunicació orientada a un fi" (McLagan, Krembs, 2001: 27).

- **Comunicació en petits grups.** Una de les principals avantatges és que la mateixa informació arriba de forma simultània a un gran nombre de persones i en un curt període de temps. No obstant això, el grau d'interacció és menor que en la comunicació cara a cara. Dins d'aquest bloc s'identifiquen, com a eines de comunicació, les **reunions** informatives les quals permeten l'intercanvi d'informació entre el personal de l'empresa. Apostar per l'intercanvi d'opinions és una bona opció a la que pot optar l'empresa per tal d'analitzar els diferents punts de vista que es consoliden sobre una situació, en el sí de la institució, i comprendre-la.
- **Tauló d'anuncis.** Tot i que a través d'aquesta eina es pot transmetre informació en tots els sentits, descendent, ascendent i horitzontal, s'usa principalment per comunicar des de la direcció de l'empresa cap als subordinats. Serveix per donar notícies i no per formar. I quan aquesta eina "està estratègicament ben concebuda (amb claredat, concisió, fàcil accés i compromís interactiu) aconsegueix motivar i cohesionar al personal" (Piñuel, 1997: 101). És un mitjà molt útil per transmetre informació de forma eficaç i que sobretot, en les organitzacions, s'usa com un mitjà de suport a una altra via per la qual s'ha transmès el missatge. Malgrat tot, un dels principals problemes que té el tauló d'anuncis és la falta d'actualització i que

resulti poc atractiu als seus receptors. A més a més, el fet que sigui un canal de comunicació que requereix brevetat, la falta d'argumentació i la senzillesa visual que el caracteritza, pot resultar dificultós als receptors per comprendre el missatge.

- **Vídeo corporatiu.** És tracta d'un suport audiovisual que conté tota aquella informació relacionada amb la filosofia de l'entitat. Serveix per fer la presentació de l'empresa però amb un suport diferent al paper. És una gran aposta per les empreses ja que afavoreix a una gran assimilació dels continguts traslladats. "El vídeo corporatiu recull l'essència de la institució" (Fernández Beltrán, 2011: 100).
- **Entrevistes.** Normalment són individuals, ja que si hi ha més d'una persona es podrien posar en el bloc de les reunions. Són un mitjà de comunicació molt directe que permet intercanviar informació de forma ràpida i sense intermediaris que dificultin el trasllat del missatge.
- **Correus electrònics.** Uns dels mitjans més emprats per la seva facilitat d'ús i rapidesa. Permet als integrants d'una organització mantenir-se en contacte i intercanviar-se informació de tota mena. Facilita les comunicacions entre dos individus, o bé, entre diversos membres de la plantilla que no necessàriament s'han de trobar en la mateixa àrea departamental. Les principals avantatges són l'intercanvi d'informació entre departaments i/o delegacions, la coordinació de projectes amb materials comuns que no tenen perquè està ubicats en un mateix lloc, l'autogestió de la informació i la rapidesa en la seva difusió. Per a l'empresa, l'ús d'aquesta eina suposa un estalvi considerable donat que no es requereix impressió del missatge per cada membre de la plantilla i també, una eficàcia organitzativa al tenir tota la informació centralitzada en un espai web accessible i fàcilment gestionable. En aquest bloc, es pot incloure la **Intranet**. És, juntament amb el correu electrònic, el portal web intern per excel·lència de l'organització. Dotat d'informacions referents a l'empresa, així com també de notícies del seu entorn que afecten a la seva activitat, permeten als empleats estar al dia sobre novetats de l'organització on treballen.

Totes aquestes eines, com explica Piñuel (1997), fomenten la comunicació primordial que es necessita en una organització per tal d'aplicar les condicions en aquesta. I, tot i que es pot donar el cas que en alguna situació la iniciativa de canvi vingui de la part baixa de l'organigrama, la darrera paraula per a la seva posada en marxa sempre depèn de la jerarquia superior.

El segon bloc d'instruments que s'expliquen serveixen a les empreses per canalitzar els missatges en sentit **vertical ascendent**.

- **Bústia de suggeriments.** Canal a través del qual els membres d'una organització fan arribar els missatges als directius. Tot i ser un mitjà ascendent, perquè sigui efectiu cal una retroalimentació, ja que si no hi ha feedback la seva permanència no està assegurada. Contribueix a “generar un clima de diàleg i de participació, que reitera en un major sentit de pertinença entre tots els membres de l'organització” (Fernández Beltrán, 2011: 105). Una de les desavantatges que identifica Lacasa (1998) es basa en la idea que sense motivació constant per part dels treballadors de l'empresa, aquesta eina pot caure en desús i conseqüentment desaparèixer. I per tant, la possibilitat de millorar aspectes funcionals i/o organitzatius des de la iniciativa del personal no tindria lloc.
- **Enquestes d'opinió.** Eina, que de forma metodològica, busca trobar l'opinió dels empleats. Existeixen diferents tipus d'enquestes, que Lacasa (1998) diferencia entre; l'entrevista directa, l'observació, el qüestionari i el sondeig. És un recurs molt útil per recollir el què pensen els treballadors sobre aspectes determinats que es qüestionen els directius i/o caps de l'organització. Principalment, s'usa per obtenir dades per una posterior auditoria, per la presa de decisions tenint en compte què pensa el personal, analitzar l'actitud de la plantilla després d'una situació concreta per la que ha hagut de passar l'empresa i també, per identificar quin és el grau d'informació que disposen els treballadors sobre un tema determinat.

En aquest segon grup d'eines d'ús intern s'inclouen també les entrevistes, el correu electrònic, els cercles de qualitat, les reunions periòdiques i la intranet. No obstant això, no s'explicaran en detall per no reiterar informació que ja s'ha donat entre la primera i segona tipologia.

I finalment, algunes de les eines que es poden utilitzar en la **comunicació horitzontal** són:

- **Grups d'estudi.** A través dels quals es fomenta el treball en equip, les discussions “sanes” laborals i la cooperació, entre d'altres. També són pràctics els **debats** ja que a l'estar formats per grups reduïts de persones es pot aconseguir una capacitat de raonament sobre temes concrets molt més precís, una anàlisi crítica dels punts que es tracten fomentant la tolerància i el respecte entre els integrants.

Més eines que es poden agrupar en la comunicació horitzontal són les reunions per departaments o grups de treball, les sessions informatives, el correu electrònic i les xarxes socials. Cal dir que en l'era de la digitalització també són cada vegada més presents les noves tecnologies com a instruments de comunicació interna. La immediatesa, la privacitat i els missatges sintetitzats que permeten traslladar fan que cada vegada prenguin més rellevància. En apartats posteriors es farà una anàlisi molt més detallada sobre la influència de les noves tecnologies en quant a gestió de comunicació interna en les empreses.

Quadre resum de les eines tradicionals de comunicació interna
--

Vertical descendent	Manual, guia d'empresa i llibre d'estil
	Manual del treballador
	Publicació institucional (Revista interna. diari intern)
	Botlletins
	Notes informatives
	Carta del president al personal
	Circulars
	Comunicació personal (cara a cara, en petits grups -reunions-)
	Tauló d'anuncis
	Vídeo corporatiu
	Entrevistes
	Correus electrònics
	Intranet
Vertical ascendent	Bústia de suggeriments
	Enquestes d'opinió
Horitzontal	Grups d'estudi

Figura 6 || Elaboració pròpia. Eines tradicionals de comunicació interna

En el quadre es mostren un recull de les principals eines tradicionals de comunicació interna que s'utilitzen en les organitzacions per establir contacte amb la resta de treballadors de l'entitat, per mantenir les relacions laborals i per potenciar la motivació i interacció de tota la plantilla. D'aquesta manera es pot aconseguir que tot el grup estigui informat per igual, evitant així desequilibris per una falta d'informació. Si bé fins ara s'ha parlat de les eines tradicionals, en el següent apartat, s'explicaran les eines de comunicació interna en l'entorn digital, és a dir, les eines 2.0.

2.4.2. L'evolució cap a les eines 2.0

Amb l'arribada de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (d'ara en endavant, TIC), les empreses es van veure obligades a adaptar-se al nou entorn tecnològic sinó volien córrer el risc de quedar-se obsoletes, o en el pitjor dels casos, desaparèixer i quedar substituïdes per noves organitzacions, nascudes en l'era de la digitalització. Sobreviure i triomfar estan en relació, per aquest motiu, “conèixer la naturalesa de la societat de la informació dependrà en gran mesura de les possibilitats d'adaptació i d'èxit de qualsevol empresa i institució” (Fernández Beltrán, 2011: 17). Tant és així, que alguns dels principals canvis que han hagut de potenciar les empreses, a nivell intern, s'han desenvolupat al voltant dels portals webs convertint-los en espais de participació i interacció entre els diferents membres de les organitzacions i com Cabanas i Soriano descriuen “com un nexa que integri tot el contingut” (Cabanas i Soriano, 2014: 118).

Abans d'introduir les eines 2.0 en les organitzacions, cal però, que les empreses es preguntin si tenen una cultura 2.0 i, requereixi d'aquests elements. Ja que, no cal oblidar que els instruments de comunicació interna són uns canals addicionals de les empreses per transmetre els objectius corporatius i “no s'han de planificar ni gestionar deslligades de la resta de les accions de comunicació” (Berceruelo, 2011: 111). La cultura corporativa es refereix “al conjunt de creences i formes de fer d'una empresa que condicionen la seva competitivitat” (Villafañe, 2014), és a dir, reflecteix la seva identitat (el què és l'empresa), el seu sistema de valors compartits (el què pensa l'empresa) i la seva unitat didàctica (el què fa l'empresa). La cultura corporativa en l'entorn 2.0 serà, senzillament, la manera com l'organització desenvolupa el seu saber fer –*know how*– a través dels instruments que les TIC li proporcionen.

Les principals eines de comunicació 2.0 que es destaquen són, per exemple, la intranet social, el blog intern, els fòrums, les xarxes socials, les *wikis*, el correu electrònic, el vídeo electrònic i el *podcasting* (àudio a la xarxa). Són moltes les avantatges que aporten a les organitzacions i les quals permeten, si es gestionen adequadament, un increment de la productivitat i un ambient de treball favorable al millorar la relació entre els membres de l'equip. Entre altres de les seves

possibilitats es troben que “fomenten el sentit de pertinença, promouen la interacció entre els empleats i ajuden a solucionar conflictes de forma més immediata” (Berceruelo, 2011: 113).

L'empresa 2.0 és aquella que no només busca informar als seus empleats, sinó que intenta establir diàlegs amb ells i potenciar el talent individual per enfortir i aportar valor al conjunt de la companyia. L'arribada de les TIC suposa una modificació del paradigma comunicacional i “implica noves formes organitzatives i noves maneres de pensar i actuar en les empreses i institucions” (Fernández Beltrán, 2011: 24). Entre altres motius, perquè han permès la personificació dels continguts, esborrar la jerarquia d'aquests per substituir-la per la multilinealitat, és a dir, per deixar en mans de l'usuari quins continguts consumir i en quin ordre fer-ho i, finalment, perquè han incrementat la capacitat d'emmagatzematge i de difusió de la informació.

Davant de totes aquestes transformacions, el mateix autor, planteja l'opció de parlar “d'una nova comunicació interna” o bé “d'una comunicació interna 2.0” (Fernández Beltrán, 2011: 25). Canvis que han esdevingut la tendència actual, en el paradigma de la comunicació i que aniran en augment, de forma proporcional, a mesura que es desenvolupin nous models i noves possibilitats a partir de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Quadre resum de les eines de comunicació interna 2.0

Eines 2.0	Web 1.0 --> 2.0
	Intranet social
	Blog intern
	Fòrums
	Xarxes Socials (XXSS)
	Wkis
	Correu electrònic
	Video electrònic
	Podcasting (àudio a la xarxa)
	Whatsapp

Figura 7|| Elaboració pròpia. Quadre resum eines comunicació interna 2.0

A banda dels tres grups en els que s'han classificat les diferents eines de comunicació interna (comunicació descendent, ascendent i horitzontal) hi ha un autor, Carlos Ongallo, que en la seva obra *Manual de Comunicación* (2000) n'explica un quart. En aquesta defineix els instruments de comunicació interna que no es poden encasellar en cap dels tres grups anteriors, principalment per dos motius. El primer respon a que són eines "atípiques en el seu gènere" i, segon, per què són instruments que podrien ser incorporats en tots tres grups. Es tracta dels següents:

❖ **La visita a l'empresa**

És una tècnica bàsicament utilitzada en les grans empreses i consisteix en fer un desplaçament amb guia per la seu central de l'organització, les oficines i/o la fàbrica. L'organitzen els mateixos treballadors. Una de les avantatges que destaca l'autor és "el fet de treballar en equip per organitzar la visita" el que reforça el companyerisme i la cohesió entre el personal (Ongallo, 2000: 184).

❖ **L'àpat informatiu**

Es reuneix a un grup del personal al voltant del director o responsable de l'organització. Pot ser un àpat destinat a un departament en concret o a membres de diferents nivells jeràrquics. El principal objectiu d'aquest tipus de 'reunions informals' és "recaptar informació i estats d'ànims dels col·laboradors" de l'organització. És una gran oportunitat de comunicació ascendent tant per part dels treballadors que poden expressar les seves preocupacions en un entorn informal al seu director, com també per aquest, que té l'oportunitat d'explicar nous projectes de futur que vol desenvolupar l'empresa, entre d'altres.

❖ **Les actes de reunió**

Tracten d'un document formal que resumeix la informació donada en una reunió per part dels diferents membres que hi han participat. Es pot considerar un instrument de comunicació tant en sentit descendent, com ascendent, com horitzontal. Un dels principals inconvenients que destaca l'autor és la seva "lentitud en els tràmits d'emissió i distribució".

❖ **El memoràndum**

És un document breu, generalment en format de carta interna, que "informa, sol·licita, adverteix o proporciona" qualsevol tipus d'informació al seu destinatari. Segons l'autor és considerat també com un instrument per transmetre la imatge corporativa. I normalment es difon via correu electrònic o bé per la intranet de l'organització.

❖ La nota informativa

Escrit que recull informació de naturalesa diversa com consignes, normes o missatges difosos entre grups més petits de l'empresa. El tipus d'informació que es transmet per aquest canal poden ser temes relacionats amb els salaris, les avantatges socials, els mitjans de comunicació, etc. "Un dels requisits indispensables per a la seva eficàcia és la claredat en la seva redacció" (Ongallo, 2000: 186). S'ha de procurar, però, que no es converteixi en un mitjà impersonal, el que li faria perdre la força informativa que té.

❖ La ràfega d'informació

També es coneix com a *flash* informatiu. És bàsicament una nota informativa breu, amb una redacció clara i senzilla, l'objectiu de la qual és informar al seu destinatari. Sempre serà un canal de comunicació considerat de reforç i que s'utilitzarà per complementar un altre missatge difós a través d'una altra eina.

❖ L'octaveta

Tracta d'un foli que conté informació del punt de vista que té la direcció cap al personal de l'empresa, sobre un assumpte de màxim interès. Les principals avantatges, són, segons l'autor les següents; "proporciona informació instantània i concisa, la informació arriba a tot el personal al mateix moment de la seva difusió, té un procés d'elaboració simple, de fàcil distribució". I un dels inconvenients, és que el seu format d'extensió breu no permet matisar els detalls de la informació.

Quadre resum d'un quart grup d'eines de comunicació interna

Eines atípiques en el seu gènere	La visita a l'empresa
	L'àpat informatiu
	Les actes de reunió
	El memoràndum
	La ràfega d'informació
	L'octavilla

Figura 8|| Elaboració pròpia. Eines de comunicació interna

2.4.3. L'efectivitat de les eines

L'efectivitat de les eines és un factor clau per l'obtenció dels objectius corporatius de les organitzacions. D'aquí la necessitat de conèixer la diversitat que existeix, quin instrument és més adequat d'utilitzar en funció de la situació que sorgeix i identificar les possibilitats que ofereix cada un. En definitiva "el coneixement dels canals pels que circula la comunicació interna és bàsic per portar a terme la millor elecció en funció de l'estratègia comunicativa de l'organització" (Fernández Beltrán, 2011: 87).

Per conèixer el grau d'efectivitat de les eines de comunicació interna cal realitzar una avaluació constant dels diferents mecanismes emprats, amb l'objectiu de detectar si s'ha produït algun error al llarg del procés de comunicació. El control del seu ús serà determinant per descobrir si les eines donen uns resultats satisfactoris en el sí de l'organització i col·laborin en l'obtenció dels objectius empresarials.

Les **auditories internes** són el sistema més adequat per determinar quina és la situació de comunicació en una organització i a més a més, detectar si els canals emprats són els més adequats segons el tipus d'empresa que es tracta i el tipus d'informació que circula en ella. Algunes de les finalitats de les auditories són

identificar si s'han desenvolupat les polítiques de l'empresa adequadament, si s'ha definit i inculcat una cultura corporativa al conjunt de la plantilla –i també als públics externs– i finalment, si s'han superat els reptes que hagin pogut sorgir per poder assolir els objectius empresarials. Òbviament, les auditories també són útils per mesurar el grau d'efectivitat de les eines de comunicació utilitzades i per identificar com s'han percebut els missatges en els diferents stakeholders que té l'empresa.

Hi ha dos tipus d'auditories, les internes i les externes. Les auditories internes, concretament, detecten en quina mesura els treballadors de l'empresa coneixen els objectius de l'organització, les seves polítiques i si es senten identificats en la cultura corporativa. Permeten identificar possibles irregularitats en el procés de comunicació i/o determinar si alguna de les eines no és adequada segons els missatge que es vulgui traslladar al receptor.

2.5. La gestió de la comunicació interna

2.5.1. Els gestors de la comunicació interna

Els gestors de la comunicació interna són els responsables de l'elaboració, l'execució de les estratègies i mecanismes de les eines de comunicació interna i de vetllar pel funcionament de les eines de comunicació interna que es troben a l'abast de les organitzacions i que s'han descrit en apartats anteriors. Perquè aquestes vagin de la mà dels objectius corporatius i serveixin per millorar la imatge de l'empresa, els encarregats disposen d'instruments molt útils per elaborar plans de comunicació i duu a terme consultories de comunicació per potenciar la relació entre els membres interns que conformen l'empresa. Gestionen, doncs, la posada en marxa d'estratègies de comunicació interna.

Sovint el responsable és el **Dircom**, és a dir, el director de comunicació que pot venir del camp de la comunicació, de les relacions públiques o d'altres àmbits formatius com administració i direcció d'empreses o relacions laborals. El perfil dels garants d'aquest departament han de ser professionals en la gestió corporativa i amb gran

flexibilitat per adaptar-se als ràpids i constants canvis del seu entorn, el qual exigeix capacitat de maneig de situacions diverses i que sovint, poden ser adverses al camí que segueix la companyia.

En el Decàleg del Dircom, elaborat per l'Associació de Directius de Comunicació (2014), s'exposa que el seu perfil ha de ser capaç de dirigir, controlar i efectuar plans de comunicació fidels als interessos corporatius, avaluar intervencions professionals i gestionar equips de treball. Una altra de les característiques professionals que destaquen és la capacitat d'influència, és a dir, de lideratge. Des del decàleg es subratlla la importància de "ser convincent, persuasiu, empàtic i un excel·lent negociador, amb intel·ligència emocional i capacitat racional molt alta" i tenir present que es requereix "vocació de formació continuada". Un bon comunicador és, doncs, un directiu implicat en el què passa dins de l'empresa i en el seu entorn i que ho fa saber a totes les persones que es puguin veure afectades en l'organització. La confiança en sí mateix a l'hora de traslladar els missatges li atorga credibilitat i ajuda als empleats a construir l'èxit col·lectiu.

Tenir un perfil concret i definit, que atengui a les característiques anteriors, també és important per autors com Jesús García Jiménez, que en la seva obra, *Comunicación Interna* (1998), descriu els trets del líder contemporani. Destaca la confiança en sí mateix, la capacitat d'innovació, l'actitud tecnològica i el sentit comú. D'altra banda, l'autor explica que en funció de les aptituds del responsable hi haurà una major interpretació del garant quan hagi de fer front davant dels mitjans. Les aptituds més rellevants són la capacitat de despertar la curiositat, provocar l'atenció i mantenir l'interès, adequar el llenguatge segons el tipus d'auditori, respectar a l'interlocutor i saber expressar els silencis.

L'empresa de consultoria de comunicació, Estudio de Comunicación España, parla de les fortalezes del líder de la comunicació. Entre elles destaca la calidesa i la proximitat que s'arriba a establir entre els interlocutors. Per contra, també és necessari mencionar que el rol del líder es pot veure condicionat per un conjunt de debilitats com que la seva "efectivitat estigui excessivament lligada a l'habilitat del cap que transmet els missatges" o fins i tot que es puguin produir interferències com els "sorolls", com detallen des de la consultoria de comunicació.

És necessari que un bon comunicador tingui habilitats de lideratge, capacitats d'assessorament a través de diverses vies comunicatives i que sàpiga dirigir-se als diferents públics d'interès que té l'empresa de la forma més adequada.

Pel que fa a les tasques que ha de duu a terme el responsable del departament de comunicació interna, són diverses i les quals, vindran determinades pel tipus d'empresa (sector al qual pertany), per la seva dimensió (el volum de negoci influeix en l'aplicació de polítiques de comunicació), pels objectius que vulgui aconseguir (tant econòmics com corporatius) i dels recursos que es destinin en el departament en qüestió per tal que aquest pugui desenvolupar les seves funcions en les millors condicions. Algunes de les prioritats dels bons comunicadors són implicar, integrar, impulsar i motivar als empleats. Entre altres accions, ha de valorar les informacions transmeses per la direcció, assegurar la seva difusió a tota la plantilla, garantir que el missatge sigui entès pel seu destinatari i s'adeqüi al públic que es dirigeix, i en definitiva, ha de vetllar per la creació d'un teixit comunicatiu fort i estable, entre totes les parts d'una organització.

De cara als reptes que es pugui trobar al llarg de la seva trajectòria professional es recomana que els afronti amb "actitud positiva i creativa, amb un esperit proactiu i resolutiu i amb una forta capacitat d'anàlisi i de síntesi per diagnosticar situacions complexes" (Associació de Directius de Comunicació, 2014).

La figura del gestor és doncs, essencial pel bon desenvolupament de la comunicació en el sí de la companyia, ja que permet facilitar les relacions entre els seus membres. A més, afavoreix a un clima de treball òptim que ajuda a fer-la més productiva gràcies a la informació que reben els seus integrants. Finalment, la seva posició estratègica dins de l'organització li permet estar en contacte amb totes les parts de l'empresa sigui quina sigui la seva posició en l'estructura jeràrquica de l'empresa. En definitiva, un bon comunicador ha de ser assertiu, és a dir, ha de saber establir una comunicació "oberta, franca i directa" (Manuel Dasí, Matínez-Vilanova, 2007: 198) i ha d'anar acompanyada de tacte i honestedat.

2.5.2. Públics interns / stakeholders interns

Una organització té molts públics objectius en els que té interès perquè estiguin al cent per cent informats sobre els assumptes de l'empresa. Ja que una falta d'informació o una informació mal traslladada pot afectar al desenvolupament de les seves tasques i conseqüentment perjudicar a l'organització. És per aquest motiu que no donarà el mateix resultat un missatge que transformi la seva forma segons a quin públic es dirigeixi, que un missatge que s'envii de la mateixa manera a tots els públics que té l'organització. L'expert en consultoria de comunicació José L. Piñuel subratlla aquest aspecte quan diu que “per cada públic, el seu missatge; per cada missatge, el seu públic, segons la naturalesa de la informació que es difondrà” (Piñuel, 1997: 98). En funció del públic que es vulgui informar s'utilitzarà un canal específic i la seva tria vindrà determinada per criteris com el demogràfic, l'edat, el sexe, de jerarquia, sociocultural, professional, etc els quals condicionaran la manera de traslladar la informació i el contingut d'aquesta. L'eficàcia de la comunicació interna “és proporcional al grau de segmentació dels públics als que es dirigeix” (Fernández Beltrán, 2011: 36).

Abans de planificar qualsevol estratègia de comunicació és important conèixer quines són les “àrees de contacte” com Francisco Fernández Beltrán (2011) prefereix denominar als diferents públics d'una organització, ja que determinaran el tipus d'informació a traslladar i la forma com fer-ho. Les variables que s'han de tenir presents per la configuració dels diferents públics que pot tenir una empresa són la dimensió estratègica, els interessos econòmics, la capacitat d'influència en l'opinió pública, la transmissió directa de la imatge, la necessitat d'informació funcional i la composició interna de l'empresa.

Elaborar un mapa de públics esdevé una eina molt eficient que permet identificar de forma quantitativa i qualitativa, els diferents stakeholders als quals s'ha de dirigir l'empresa per transmetre la seva imatge i cultura corporatives. Tant mateix, permet establir una relació entre els diferents col·lectius amb “els que l'empresa ha de comunicar-se de manera sistemàtica” (Villafañe, 2011: 121).

En termes semblants es manifesta Capriotti quan expressa que “cada organització genera els seus propis públics” (Capriotti, 1999: 48) en funció de les característiques concretes de cada empresa, del tipus d'activitat que desenvolupi, del sector al qual pertany, del mercat on competeixi amb altres organitzacions i de la relació que tinguin amb la pròpia empresa. Així doncs, l'estructura de públics d'una empresa estarà conformada en funció de la importància que se li atorguin als diferents stakeholders, en funció de la seva relació amb l'empresa i en funció del seu grau d'influència. Ja que tots aquests trets afectaran en que l'empresa pugui aconseguir els objectius planificats.

2.5.3. Barreres de la comunicació interna

Com en qualsevol procés de comunicació, la comunicació interna també es pot veure modificada, distorsionada i afectada per irregularitats que sorgeixen durant l'acte de traslladar informació i que perjudiquen que el missatge arribi en les condicions adequades al seu receptor. Els principals problemes que es destaquen es detallen a continuació. En primer lloc, la **sobreinformació**. Pot ser que el receptor no pugui discernir entre què és realment rellevant, i per tant, no atorgar-li la importància necessària i suficient que precisa el missatge. Un altra de les dificultats és la falta d'un mecanisme que permeti generar **feedback** als seus receptors. Un exemple seria que l'alta direcció apostés per l'elecció d'un **canal**, com el vídeo corporatiu, el qual no permet retroalimentació per part dels treballadors. D'aquesta manera no es pot avaluar si el missatge ha arribat bé als receptors i si la informació ha sigut assolida per aquests. Per tant, l'elecció adequada del canal a través del qual es farà circular la informació és clau per evitar problemes durant el procés de comunicació. També pot ocórrer “que el canal sigui adequat però el **missatge** transmès no sigui idoni” (Berceruelo, 2011: 85), per tant, la informació no serà compresa pels receptors. Les **barreres lingüístiques**/idiomàtiques, les **diferències culturals** o **factors emocionals** com l'estrès, també esdevenen obstacles en la transmissió de la informació en el sí d'una organització.

Per un altre costat, Ferré Guardiola i García Pellicer en *Processos de comunicació oral a l'empresa i atenció al client* (s.d.: 35) descriuen alguns dels factors que actuen d'obstacles perquè es pugui produir una bona transmissió de la informació i són el següents:

- x **Barreres degudes a l'entorn**
 - o Temps: no es pot comunicar en preses un missatge important
 - o Elements físics que puguin distorsionar, com per exemple les trucades o les interrupcions de companys, etc
- x **Barreres degudes a l'emissor o al receptor**
 - o Ús d'un llenguatge ambigu
 - o No compartir el codi utilitzat
 - o Ús de tecnicismes (sense explicar el seu significat)
- x **Barreres relacionades amb l'habilitat de les persones**
 - o Manca d'habilitats comunicatives
 - o Manca d'empatia
- x **Barreres psicològiques**
 - o Expectatives
 - o Estereotips
 - o Prejudicis

I, finalment, un dels elements principals que desestabilitzen el procés comunicatiu i que poden perjudicar que la informació flueixi correctament és el **rumor**. Aquest és un “element que genera les principals disfuncions en el procés de Comunicació Interna, precisament per la seva pròpia naturalesa: circula per canals informals, es propaga ràpidament, és promogut per fonts properes al receptor i que compten amb la seva confiança ja sigui per amistat o per proximitat” (Berceruelo, 2011: 86). Al ser una informació que inicialment no té perquè considerar-se falsa, ser breu, senzilla de memoritzar i que s'atribuirà a una font oficial –malgrat no provengui d'aquesta–, serà fàcil que la seva difusió en la companyia s'acceleri produint una distorsió a la informació real. No obstant això, si no s'alimenta, l'interès pel rumor desapareix “perdent el seu valor a mesura que el temps transcórrer” (Lacasa, 1998: 104).

Les principals causes de l'aparició del rumor com identifica Marisa del Pozo Lite (2007) són tres. La primera per una falta d'informació/comunicació. En segon lloc, per una manca de motivació i inseguretat en l'àmbit laboral. I finalment, pels conflictes que es produeixen entre els diferents departaments. Davant una situació de rumor, la mateixa autora proposa dos maneres de fer-li front. Per un costat, controlar-lo una vegada ha sorgit i "evitar que segueixi descendent al llarg de l'organigrama". I per un altre costat, identificar el seu origen ja que si es controlen les causes "hi haurà menys possibilitats que el rumor es desenvolupi" (del Pozo Lite, 2007: 30).

Per tant, la comunicació ha de partir d'una planificació, d'un disseny treballat i d'una avaluació permanent, dels dirigents i subalterns, i dels diferents canals emprats, perquè no es desdibuixi en el temps i pugui desencadenar falsedats que malmetin la imatge interna de l'empresa en tot el conjunt dels stakeholders, que ha de procurar satisfer l'organització per assolir els objectius establerts.

2.5.4. Riscos de descuidar la comunicació interna

En el conjunt dels apartats del projecte s'ha posat molt d'èmfasi en la necessitat de dissenyar, planificar duu a terme i avaluar, una bona política de comunicació, ja que ben gestionada pot col·laborar en la persecució i realització dels objectius que es marqui l'organització. No obstant això, existeixen algunes situacions que es poden produir quan una empresa no li atorga la importància que requereix per convertir la comunicació en una aliada per a l'èxit empresarial. Es tracta del conjunt d'elements que perjudiquen als diferents membres de les organitzacions i que afecten a tots els públics amb els que interactua l'empresa.

Les principals causes, per les quals no es potencia la gestió de la comunicació interna és per la falta de formació dels encarregats del seu maneig. Per la manca de recursos, tant materials, com temporals, com econòmics. I finalment, per una pèrdua de confiança en els directors de comunicació i/o encarregats de la seva gestió. Les

principals conseqüències que se'n deriven són les següents com les descriu Carlos Ongallo (2007) en la seva obra³:

- x Aplaçar les tasques de comunicació a moments més adequats, els quals no arriben mai perquè sempre es pensa que no ho són el suficient (Berceruelo, 2014: 30).
- x Sovint es produeix la irrupció de la comunicació interna quan el problema ja està massa arrelat i/o avançat i hi ha una incapacitat per donar solucions efectives i que es produeixi una reacció per fer front a la problemàtica.
- x Aparició de rumors o conflictes interns, rivalitats i mal ambient, en general, entre departaments o àrees de treball.
- x Aparició dels bloquejos –“quan la comunicació és completament interrompuda” – i de les filtracions –“ quan es comunica part del que els interlocutors saben, pensen o experimenten” –.
- x Clima laboral desfavorable. Es percep desmotivació en la plantilla de l'empresa, i en els casos més extrems es poden produir accidents laborals.
- x Baixa el rendiment del treball perquè es produeix un desinterès per la feina. Disminució de la productivitat i l'activitat empresarial i amb ella es redueix la satisfacció personal dels individus.
- x Poc grau de compromís dels treballadors (no es senten identificats en ella).
- x Passivitat a l'hora d'actuar per part dels treballadors per la falta de coneixença dels objectius empresarials a perseguir.
- x Manca d'identificació dels empleats amb la imatge i cultura corporatives.
- x Es córrer el risc que la marca interna de l'organització sigui inexistent o deficient.
- x Falta de transparència (impossibilitat d'establir comunicació amb la direcció).
- x Resultat d'un producte i/o servei final de mala qualitat.

³ Ongallo, C.. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (2ªed). Madrid: Dykinson S.L. p. 53, 106.

- x Disminució dels resultats favorables en l'organització.

El mateix autor, en la seva obra, parla dels elements que dificulten que la informació i el seu maneig resulti eficient. Aquests factors són els següents:

- x Les raons intrínseques (com els tabús sobre el tema en qüestió).
- x Les diferències culturals i als sistemes de valors diferents.
- x No captar els missatges que flueixen degut a una percepció selectiva i que impedeixen que arribi tota la informació donada.
- x No prestar l'atenció suficient que el tema requereix.
- x Fixar-se en detalls irrelevantes i ometre els que sí que ho són.
- x Donar informació ambigua i estereotipada.

El llistat anterior és només un recull de les principals barreres i limitacions en que es pot trobar una empresa a nivell de gestió de la comunicació, tant si es refereix als públics interns com als externs. I els quals s'han de saber identificar per corregir-los i/o evitar-los en la mesura que sigui possible. En l'apartat següent s'explicaran les claus d'una bona política de comunicació interna que permeti a l'organització créixer i expandir-se en el seu sector, malgrat siguin evidents les interferències i les dificultats que es poden produir ja sigui perquè la pròpia empresa les genera o bé perquè les genera l'entorn on desenvolupa l'activitat empresarial.

2.5.5. Factors determinants d'una bona comunicació interna

Existeixen molts elements a considerar perquè la comunicació interna d'una empresa flueixi adequadament. Un exemple és saber triar el canal més apropiat per transmetre la informació ja que serà determinant per una bona comunicació interna. Però no només el canal escollit donarà un bon resultat, sinó que és la combinació de diferents paràmetres, considerats decisius, els que permetran obtenir un bon flux comunicatiu en l'interior de l'organització. Els factors per aconseguir una bona comunicació interna són els següents⁴:

⁴ López, A. (2014) *Estudi de cas Unilever: La comunicació interna com a factor diferencial en les empreses*. TFG. En

- ✓ **Vertadera i sincera.** No es pot mentir, ocultar, distorsionar ni amagar informació als diferents públics objectius de l'organització. L'engany és considerat "l'alteració conscient de la informació per influir significativament en les percepcions dels demés" (Hunsanker & Alessandra, 2010: 209).
- ✓ **Transparent, honesta, formal i dinàmica.** La serietat a l'hora de transmetre la informació, que no significa ser groller ni dur, aporta coherència en el missatge que es comunica. Ser coherent fa referència a transmetre la imatge de l'empresa, de la mà dels valors que fomenta. Una imatge positiva i dinàmica de l'emissor li repercutirà en guanyar-se la confiança i la credibilitat dels seus públics.
- ✓ **Informativa.** Quan es comunica s'han de donar els detalls necessaris perquè s'entengui la informació i el context que l'engloba. Si aquesta és coherent, es generarà confiança per part dels treballadors cap als respectius líders, el que comportarà una progressiva supressió de les barreres per afrontar possibles canvis que es puguin produir. És important subratllar, que el missatge que es comuniqui, en la mesura del possible ha de fer-se simplificant el llenguatge per millorar així la seva comprensió.
- ✓ **Líders.** Aquests han de saber de què parlen. Estar segurs de sí mateixos. "Els factors que augmenten la claredat de la comunicació, com la congruència dels missatges verbals i no verbals, contribueixen a la credibilitat de l'emissor" (Hunsanker & Alessandra, 2010: 207). A més a més, han de tenir l'habilitat per conduir a tot un conjunt de persones cap a la persecució d'uns objectius comuns. Els directius i els caps dels departament de comunicació han de ser els primers en fomentar l'ús de les eines de comunicació, en comprometre's pel seu bon funcionament i en implicar-se al cent per cent, per tal de donar exemple a la resta de membres de l'empresa.
- ✓ **Treballadors compromesos.** Els empleats de les organitzacions han de sentir-se ambaixadors de la marca de l'empresa. D'aquesta manera augmentarà el seu **compromís** (grau d'implicació) i es sentiran **identificats**

amb la cultura, la imatge, la missió i els valors que vol transmetre l'empresa. A més a més, el treballador ha de sentir-se **valorat** per l'organització que treballa i aquesta ha de saber retenir el seu talent recompensant-lo per la bona tasca que realitza. El treballador ha de concebre la pràctica d'una bona comunicació interna, com una tasca més a realitzar en el sí de l'organització.

- ✓ Considerar a les **persones** com a **valor imprescindible de les empreses**. Els treballadors són els motors de les organitzacions i perquè aquests no deixin de funcionar s'han de motivar, recompensar, animar, fer-los sentir a gust en el lloc de treball que ocupen i recordar-los-hi que sense ells no seria possible arribar a les metes que l'empresa s'ha plantejat.
- ✓ Saber **escoltar**. Als receptors dels missatges que circulen en l'organització. Comprendre el feedback que aporten els diferents stakeholders amb els que es comunica l'empresa permetrà detectar si hi ha alguna anomalia en la companyia que endarrereixi el seu funcionament. I a més, li permetrà a l'empresa identificar els possibles errors que s'hagin pogut produir. És molt positiu que els públics enriqueixin a l'organització amb les seves aportacions ja que aquestes permetran una millora en el seu funcionament.
- ✓ **Natural**. L'espontaneïtat i inclús la improvisació preparada és una de les claus perquè la comunicació interna no s'allunyi d'una conversa agradable, simpàtica i comprensible. La comunicació serà efectiva quan el missatge transmès sigui entès pel receptor i quan aquest afavoreixi a la creació d'un clima de treball favorable i que motivi als empleats de l'organització.
- ✓ **Pla de comunicació interna**. La seva planificació i execució permetrà tenir clares les estratègies de comunicació a seguir tant per part dels directius com per part de la resta dels treballadors de l'entitat. Aquest pla ha de comptar amb un equilibri entre els tres principals tipus de comunicació que es produeixen en les organitzacions, així com també de l'avaluació d'aquests, per aconseguir una millora constant.

Alguns dels beneficis que es poden produir en l'organització, gràcies a una bona comunicació interna (concebuda per l'elecció del canal adequat per transmetre la informació i gràcies també, a l'ús de les eines 2.0) segons els descriu Expansoft

(2009), una consultoria de softwares informàtics que desenvolupen projectes 2.0 per millorar la comunicació interna en l'empresa són els següents⁵:

- ✓ Una major productivitat
- ✓ Una millor imatge de marca interna
- ✓ Una major transparència
- ✓ Més compromís amb l'organització per part dels treballadors

No tenen perquè donar-se tots els elements explicats anteriorment al mateix temps. No obstant això, si així fos s'obtindrien uns resultats quasi bé immillorables en les organitzacions, en quant a comunicació interna es refereix. No és una tasca fàcil gestionar la comunicació en una empresa per la quantitat de factors que intervenen i, a més, quan alguns d'ells dificulta fer-ne un seguiment adequat. Precisament per aquest motiu es necessita fer una avaluació constant, aprofitar els canvis que es produeixin per convertir-los en oportunitats i anar evolucionant les eines de gestió perquè l'empresa s'adapti en l'entorn en el que actua.

⁵ Fernández Frontelo, J.L. (25/10/2011) *Cierre de mercados de Business TV* (Arxiu de vídeo) Recuperat de <http://cominblog.es/blog/cominblog/tag/comunicacion-interna?page=2>

3. Metodologia

3.1. Elecció de cas

Les pàgines que es presenten a continuació recullen un anàlisi de cas sobre el Grup Unilever Espanya S.A. Per elaborar l'estudi s'ha emprat una metodologia qualitativa, la qual permetrà entendre quin ha sigut el procés utilitzat durant la investigació. El tipus d'investigació del treball de final de grau tracta de la recopilació d'informació diversa sobre l'empresa, en termes de comunicació. S'ha escollit una metodologia qualitativa i no quantitativa perquè els resultats que es busquen no són dades numèriques, sinó que el propòsit que es persegueix és obtenir informació en profunditat i de qualitat per conèixer més àmpliament un tema, identificar-ne la realitat actual i tot des del punt de vista de l'experiència personal.

La metodologia qualitativa és una tècnica de recollida d'informació molt utilitzada sobretot en les branques de les ciències humanes i socials. I les eines més emprades són l'observació, l'entrevista i els historials. Una de les característiques de les tècniques qualitatives és que els seus resultats no són generalitzables, però sí interessants pel tema específic que s'estudia. Concretament per aquest treball la tècnica que s'ha escollit ha sigut l'entrevista basada en un guió la qual és entesa "com la tècnica per a l'obtenció d'informació rellevant per als objectius d'un estudi" (Valles, 1999: 182). En aquest cas, l'estudi sobre les eines de comunicació interna i la seva evolució cada cop més individualitzada en els empleats de l'organització.

El motiu pel qual s'ha escollit fer un estudi sobre les tècnica de comunicació de el Grup Unilever parteix d'una base ben argumentada. En primer lloc, perquè és una empresa de gran dimensió, el que implica que tingui un departament de comunicació de gran interès pel treball que es presenta i, en concret, per la importància del departament de comunicació interna de l'organització. A més, perquè estructuralment parlant, és un grup amb presència al mercat mundial amb més de 75 anys d'experiència i que actua en diversos sectors, com el de l'alimentació, el de la cura personal i el de la cura de la llar. En tercer lloc, s'ha triat Unilever pels valors que transmet com una companyia respectuosa amb les persones, les organitzacions i els entorns que interactuen amb el seu negoci. I també, per la

importància que li atorguen a la responsabilitat social corporativa i al foment d'una cultura i imatge empresarial en tots els seus públics. Com a quart motiu, l'alumna tenia referències de l'organització les quals la qualificaven com una empresa amb personalitat pròpia i amb un *know how* rigorós i professional. Finalment, i després de consensuar-ho amb la Dra. Maria Luz Barbeito, es va considerar que estudiar el cas d'Unilever aportaria un gran interès en el projecte de final de grau i un valor afegit des d'una vessant personal.

Així doncs, els motius principals que han portat a fer l'estudi sobre el Grup Unilever Espanya són els següents:

- És una empresa de gran dimensió. Actua a més de 190 països de tot el món.
- Té més de 75 anys d'experiència en el mercat mundial.
- Té consolidat un important departament de comunicació, també de comunicació interna.
- És una empresa admirable pels valors corporatius que transmet als seus públics objectius.
- Els seus empleats i stakeholders interns tenen un gran sentit de pertinença i s'han convertit en ambaixadors de les marques de l'empresa.
- Té uns principis molt elaborats que es veuen reflectits en els seus productes i en la seva forma de treballar. La professionalitat, el treball, l'esforç, el rigor, la transparència, el sé compromesos i un llarg etcètera, són només alguns dels principis que mostren amb la feina que fan.

A partir d'informació del web, d'una entrevista personal amb la responsable de comunicació interna de l'organització i a partir d'informació recollida en altres fonts, s'elaborarà un anàlisi complet i en profunditat sobre Unilever, concretament, sobre com les eines de comunicació interna que utilitzen serveixen per millorar la productivitat, els resultats empresarials i el clima laboral entre els treballadors del Grup i les innovacions en aquest aspecte.

3.2. Disseny metodològic

En aquest apartat s'especifica quina serà la metodologia que s'emprarà per la realització de l'estudi de cas. Consta de diverses parts, per un costat, d'una revisió documental a fons per obtenir informació necessària per l'elaboració del treball i el que donarà peu a poder realitzar una bona entrevista personal a la responsable del departament de comunicació interna de l'organització, Iris Pérez. I per un altre costat, es farà l'anàlisi de l'entrevista per poder extreure els resultats i finalment, redactar les conclusions.



Figura 9|| Elaboració pròpia. Procés del disseny metodològic

Detalladament, la revisió documental consta de la preparació prèvia a l'entrevista. Ha de servir per conèixer l'organització, la seva història, els seus principis, els diversos projectes que han fet i duen a terme, quina és l'estructura de l'empresa, les polítiques que segueix i les perspectives de futur. La informació s'obtindrà, principalment, del seu portal web, però també d'altres fonts documentals i audiovisuals sobre la directora del departament de comunicació que es puguin trobar en mitjans de comunicació. La primera fase de cerca d'informació servirà per enfocar els diversos temes que es tractaran en la posterior entrevista i està ben documentada.

En segon lloc, es prepararà el guió per realitzar una entrevista presencial a Iris Pérez, que com ja s'ha explicat en línies anteriors, és la responsable de la comunicació interna d'Unilever. L'entrevista és una tècnica qualitativa de recollida d'informació, que permetrà conèixer a fons els instruments de comunicació interna que s'utilitzen en l'organització, així com també identificar aquells que no els han sigut útils i per conèixer l'evolució que al llarg dels anys han hagut d'anar fent per adaptar-se als canvis que l'entorn els exigeix i seguir complint les metes que es proposen.

I finalment, un cop extreta la informació necessària i de més interès per l'enfoc del treball de final de grau, es farà un anàlisi per posteriorment poder redactar les conclusions. A més a més, en cas que es consideri es proposaran millores perquè el sistema de comunicació interna de El Grup encara sigui millor i proporcioni uns millors resultats a l'organització.

4. Estudi de cas

4.1. Grup Unilever Espanya S.A

El Grup Unilever Espanya és una empresa pionera en el sector de gran consum amb més de 400 marques enfocades a la salut i al benestar de les persones. Estan presents en la quotidianitat de la gent proporcionant-los-hi productes carregats dels valors corporatius amb la intenció de fer sentir al consumidor com un més en l'empresa. Com ells mateixos descriuen en el web “les nostres marques contribueixen a les persones a sentir-se bé, a tenir un millor aspecte i a treure-li més partit a la vida”.

4.2. Història

La història d'Unilever es remunta a finals de la dècada del 1890, quan el fundador de 'Lever Brothers', William Hesketh Lever, va escriure les primeres idees sobre el Sabó Sunlight. Un nou producte que volia promoure la neteja i higiene personal a Anglaterra i convertir-lo en tota una revolució que promogués la cura personal i que fomentés la salut. Lever volia que el seu invent “convertís la vida més agradable i gratificant per les persones que utilitzessin el producte”.

Paral·lelament, a Holanda, dos empresaris Jurgens i Van den Bergh focalitzaven el seu interès en la producció de matèries primeres, concretament, en la margarina ja que va esdevenir un producte de consum massiu. Amb els anys van anar adquirint altres empreses -competidores en el mercat europeu- de tal manera que poc a poc

van anar creant un grup d'empreses europees dedicades a la fabricació de productes elaborats a partir d'olis i greixos.

A la dècada del 1920, els dos empresaris holandesos es van unir i van crear 'Margarine Unie'. I dos anys més tard, l'empresa holandesa es fusiona amb l'empresa anglesa 'Lever Brothers' per formar Unilever. Formalment, l'1 de gener de 1930 es constitueix Unilever.

La producció de sabó, principal producte d'Unilever, s'expandeix i pren diferents formes. Ja no només serà sabó per a la higiene personal, sinó també sabó en escames, en pols i per a la higiene de la llar. Malgrat, ser un període difícil caracteritzat per esdeveniments com la Gran Depressió de principis dels anys 30 o l'inici de la Segona Guerra Mundial, fins el 1945, no van impedir el creixement de la companyia tot i que aquest va ser a una velocitat molt menor. Els anys 60, època de bonança econòmica caracteritzada per un augment del nivell de vida, permetran al Grup diversificar-se en innovació i adquirir agències de publicitat, companyies d'investigació de mercat i empreses de logística. L'expansió d'Unilever tant per la seva presència internacional a cada vegada més països, com l'ampliació en la diversificació dels productes, li atorguen especial pes en el mercat mundial i prestigi internacional.

La línia de negoci d'Unilever està estructurada en tres àrees centrals: Cura de la Llar, Cura Personal i Aliments. Un dels canvis principals en la companyia, s'inicia als anys 20 amb el llançament de *Path to Growth* (El camí per créixer), una estratègia destinada a transformar el negoci. I el qual porta a més adquisicions, per tal d'augmentar la gama de productes alimentaris i a la racionalització de les plantes de producció per tal de convertir-les en centres d'excel·lència.

A mitjans del segle XX, Unilever ja opera a Espanya a través d'una àmplia varietat de productes presents en la quotidianitat dels ciutadans. Concretament, arriba a la Península el 1948. L'estructura de l'organització amb els anys ha anat evolucionant i adaptant-se als canvis i les necessitats dels consumidors. Arran d'això, el 2005 implanten el programa 'One Unilever' amb l'objectiu de ser més àgils i eficients per seguir creixent. Actualment, compta amb 400 treballadors els quals són considerats com tota una comunitat i no una organització. Són el nucli de tot el que fan i comparteixen els mateixos valors i objectius de negoci, i en definitiva, és el que els

permet avançar tots cap a una mateixa direcció. A nivell global, l'empresa compta amb gairebé 600 treballadors.

La facturació de negoci del Grup es de 600 milions d'euros anuals, segons corrobora la responsable de comunicació interna d'Unilever, Iris Pérez. Una xifra que es manté des de l'any 2014, però que poc a poc esperen anar augmentant. Sempre i quan l'augment es degui a una producció i un treball previ sostenible i respectuós amb tot l'entorn que els envolta.

Pel que fa al percentatge de diners que Unilever destina al departament de comunicació cal dir que no és una xifra massa elevada, sinó tot el contrari. I han de fer realment estratègies molt creatives per poder tirar endavant projectes sense que suposi una gran despesa de diners. La responsable de comunicació interna, Iris Pérez, explica que és Europa (Unilver Europa) qui distribueix el pressupost que es destina en comunicació a partir de la facturació anual de cada empresa de cada país. És a dir, en funció del volum de negoci anual de les empreses, Europa distribuirà més o menys diners per cada àrea de l'organització. D'aquí que sigui tant important que tots els membres del grup treballin per arribar a la mateixa meta i que l'esforç de cada un dels empleats serveixi per aconseguir l'èxit global de la companyia.

Un altre dels moments claus per Unilever Espanya, es situa el 2006 quan el departament de comunicació passa a formar part del comitè de direcció d'Unilever. Aquest canvi va suposar, que la directora de comunicació d'Unilever, Ana Palencia, passés a tenir també un paper a nivell europeu. La funció del comitè de direcció és donar el vist i plau a totes les accions que l'empresa vol duu a terme o bé negar-les si no s'ajusten a la seva línia de negoci, que es basa en la sostenibilitat, principalment. Doncs bé, que el departament de comunicació de la seu d'Unilever a Viladecans entrés a formar part del comitè significa que des d'Europa se li va començar a atorgar molta més importància en aquesta àrea de treball de l'empresa. A partir de llavors, totes les estratègies de comunicació estan recolzades pel comitè, el que li dona molt més força.

Com ja s'ha explicat en línies anteriors, compten amb 3 línies principals de negoci: els aliments, la cura personal i la cura de la llar, però també proporcionen productes

estacionals com els gelats, a l'estiu. A continuació, es mostra una captura de pantalla del seu web en la que es pot apreciar algunes de les marques que comercialitzen.



Figura 10|| Web Unilever. Algunes de les marques que comercialitza

4.3. Missió, visió, valors

A Unilever, tant la seva missió, com la seva visió com els valors que intenten transmetre, es recolzen en el respecte a la comunitat, a les persones, a la responsabilitat corporativa i als diferents entorns que interactuen amb l'empresa.

La seva **missió**, com expliquen en el web, és la de servir als consumidors d'una manera única i efectiva. El seu propòsit és “anticipar-se a les necessitats dels clients d'arreu, i respondre amb productes variats, de qualitat i de forma creativa i competitiva per tal de millorar la seva qualitat de vida”. Es descriuen com una “multinacional multicultural i multilocal”, ja que és una companyia molt arrelada als diferents territoris on es troben, i que volen convertir la seva experiència internacional en un valor pels consumidors en l'àmbit local.

Creuen fortament que per aconseguir l'èxit empresarial es necessiten “uns alts nivells de conducta corporativa cap als empleats, la societat i el món on vivim”.

El 2004, Unilever va llançar una altra missió i una nova marca corporativa. La missió consisteix en “afegir vitalitat a la vida... i a satisfer les necessitats diàries de nutrició, higiene i cura personal amb marques que ajudin a les persones a sentir-se bé, a tenir un millor aspecte i a treure-li més partit a la vida”. Des de llavors, és aquest el camí que segueixen per mantenir satisfets els seus públics.

De la mateixa manera que la missió, tenen també ben descrita quina és la meta a la qual volen arribar, és a dir, quina és la seva **visió**. En poques paraules ho descriuen com “treballar per a crear un futur millor cada dia. I aquest és l’esperit que forma un fil conductor que travessa tota la història d’Unilever”. Més extensament, però, descriuen la seva visió de les següents maneres:

Sempre ha estat al centre de la nostra responsabilitat corporativa el fet de conduir les nostres operacions amb integritat i respecte per les persones, organitzacions i ambients amb els quals té contacte el nostre negoci.

Tenim com a objectiu aconseguir un impacte positiu de moltes maneres: a través de les nostres marques, les nostres operacions i relacions comercials per mitjà de contribucions voluntàries i de moltes altres maneres en què ens comprometem amb la societat.

També ens comprometem a millorar contínuament la manera en què gestionem el nostre impacte ambiental i estem treballant cap al nostre objectiu que és desenvolupar un negoci sostenible.

El nostre propòsit corporatiu estableix les nostres aspiracions a portar endavant el nostre negoci. Està sustentat pel nostre Codi de Principis del Negoci que descriu les normes que tots han de respectar a Unilever, siguin on siguin al món. El Codi, a més, recolza el nostre enfocament pel que fa a la comunitat i a la responsabilitat corporativa.

Els **principis**⁶ que fomenten en l'empresa -que conformen el conjunt de normes que han de respectar tots els treballadors de l'empresa- i els quals donen peu a la creació dels valors corporatius són el següents:

- ✓ Integritat
- ✓ Sinceritat/honestedat
- ✓ Respecte pels drets humans i els interessos dels seus empleats i de tots aquells amb els que la companyia es relaciona
- ✓ Ofereixen condicions laborals segures i saludables per tots els treballadors
- ✓ Ofereixen productes de valor en termes de qualitat - preu als seus consumidors
- ✓ Transparència informativa i del seu *know how* -saber fer-
- ✓ És una empresa que es compromet amb la societat i la respecta

El llistat anterior, doncs, són les pautes que segueixen tots els membres de les diferents seus d'Unilever que es troben arreu, per unificar la seva identitat i així transmetre una imatge unificada als seus stakeholders. A més a més, la responsable de comunicació interna de El Grup Unilever, Iris Pérez, va subratllar que mantenir la línia de **negoci** i la **sostenibilitat** són els principis essencials en els que es basen a l'hora d'elaborar una bona estratègia de comunicació interna.

Pel que fa als valors corporatius que l'empresa vol i trasllada tant a nivell intern (treballadors de les oficines, de la fàbrica i dels punts de venda), com també a nivell extern (consumidors, proveïdors, mitjans, etc) es basen fonamentalment en els següents, segons la responsable del departament: en ser una empresa “**transparent**, amb **molts valors**, **sostenible** i molt **dinàmica**”.

4.4. Estructura i organigrama

L'estructura dels càrrecs d'Unilver o el que es coneix també com l'organigrama de l'organització, no és piramidal. Així ho va manifestar la responsable de comunicació de les oficines de Viladecans durant l'entrevista. Malgrat hi hagi els càrrecs de directius, a més a més del director general de El Grup, la relació entre aquests i entre

⁶ Principis extrets del web de l'empresa. En <https://www.unilever.es/about/who-we-are/proposito-y-principios/codigo-de-principios/> [Consultat el 15/04/2016]

la resta dels treballadors és absolutament horitzontal. D'aquesta manera també es percep en el seu web, en el qual l'organigrama de l'organització no està expressat gràficament, sinó que tan sols es pot identificar el nom i el càrrec del directiu sense està redactat per ordre de responsabilitat.

L'estructura doncs, està formada pel director general, i després per un director per a cada departament (Exceptuant el departament de màrqueting en el qual hi ha dos directors, un per l'Alimentació i un segon pels productes de Cura de la Llar i la Cura Personal) i després ja es situen la resta d'empleats. Destaca també, que el director de gelats s'encarrega de la gestió dels productes per consumir a casa (*in home*) i també dels productes per consumir en els restaurants (*out home*). I el responsable de Food Solutions és l'encarregat dels productes que es distribueixen per la restauració i no pel consum particular.

Director General – Jaime Aguilera	
Directors de negocis: ▪ de Gelats: Xavier Mon ▪ de Food Solutions: Àngels Solans ▪ d'Alimentació: Francisco Prat ▪ Cura Personal i de la Llar: Felipe Gonçalves	Directors funcionals: ▪ de Vendes: Igor Unzalu ▪ Finançer/IT: Daniel Santos ▪ RRHH: Yolanda Menal ▪ Legal: Mercedes Lara ▪ Logística: Gustavo Sánchez ▪ Comunicació: Ana Palencia
Empleats	

Figura11 || Elaboració pròpia. Organigrama de direcció de El Grup Unilever

A continuació es mostra l'organigrama oficial que disposa Unilever, el qual ha sigut facilitat per Iris Pérez. En aquest es poden veure els càrrecs descrits anteriorment i una foto per personificar cada responsabilitat.



Figura12 || Unilever. Organigrama de direcció de El Grup Unilever

Pel que fa a l'organigrama del departament de comunicació està format només per la seva directora de comunicació, Ana Palencia, i per la responsable de comunicació interna, Iris Pérez.



Figura 13|| Elaboració pròpia. Organigrama comunicació Unilever

4.5. La comunicació interna en l'empresa

L'apartat que s'explica a continuació s'ha elaborat a partir de la informació facilitada durant l'entrevista a la responsable de comunicació interna d'Unilever Espanya, Iris Pérez Bonich. I també, a partir d'informació que s'ha extret del seu web oficial i d'altres recursos online.

❖ Els públics

Per tal de poder aplicar les estratègies de comunicació més adequades i adients en cada situació que es genera en l'organització, cal tenir ben identificats els diferents públics, tant interns com externs, que té l'empresa. Segons Iris Pérez, els públics interns que s'identifiquen a Unilever són els **treballadors de les oficines** de Viladecans, els **treballadors del departament de ventes** i els **treballadors** que es troben en la **fàbrica**. Diferencien entre aquests tres tipus de treballadors perquè, segons apunta la responsable, és molt diferent enviar un missatge a un empleat de l'oficina (el qual està davant de l'ordinador i pot consultar el mail freqüentment per si hi ha alguna novetat) que enviar un missatge a un treballador que està a la fàbrica, en el qual el tipus de comunicació que s'emptra és de caràcter més *offline*. Per exemple, explica que en les fàbriques s'hi reparteixen de forma equitativa panells d'informació, suros i pantalles que es troben distribuïts en punts estratègics de la fàbrica per tal que tots els empleats puguin conèixer tota la informació que es genera en l'empresa o bé aquella què li afecta.

Pel que fa al públic extern d'Unilever, grup en el qual s'inclouen els **mitjans** de comunicació, els **consumidors**, els **proveïdors** i els **accionistes**, remarca que la comunicació és força diferent. A més a més, qui s'encarrega de la comunicació externa i institucional i en general de tot el *public affair* (lobbies, ministeri, mitjans) és la directora de comunicació de El Grup, Ana Palencia. Ella també és l'encarregada de gestionar la relació amb Tinkle, el gabinet de comunicació amb el qual treballen plegades per mantenir, reforçar i millorar la relació d'Unilever amb els mitjans.

❖ Estratègies de comunicació

Per un altre costat, quan se li pregunta pel tipus de comunicació que es potencia en l'empresa ressalta que sempre es fa servir **comunicació horitzontal**. Tots els

missatges els adapten en funció del públic al qual el volen fer arribar, però sempre utilitzant el sentit de la comunicació horitzontal. Per tant, tots els empleats de l'organització coneixen tots els alts càrrecs, tots els projectes que es duen a terme, la situació econòmica de la companyia així com també quina és la seva facturació. És doncs, que en el Grup Unilever tothom té el mateix nivell d'informació sigui quin sigui el càrrec que ocupi en l'organigrama.

Un altre dels criteris que es regeixen per transmetre qualsevol tipus de missatge és la **transparència**. Són transparents en quant a paraules, però també ho són en quant a distribució física dels espais de treball en les oficines. Tothom, sigui del departament que sigui, té la mateixa taula d'escriptori i el mateix espai. Només els caps de departament tenen despatx, just al costat de les taules de la resta dels treballadors. A més, els despatxos són completament transparents, és a dir, les quatre parets que els conformen són de vidre i per tant dona la sensació que estan integrats en el conjunt dels treballadors.

Iris Pérez, explica que no tindria cap sentit donar més informació a un departament que a un altre, quan tot el conjunt de la companyia vol aconseguir els mateixos objectius; que els seus productes arribin al punt de venda i que els consumidors els puguin comprar en les millors condicions.

D'altra banda, també cal mencionar que algunes de les línies estratègiques venen marcades pel Grup Unilever Europa. Aquest, dona unes "*guide lines*" que totes les companyies han de seguir, però que després cada empresa les adapta cap a comunicacions més concretes i d'àmbit local perquè siguin més efectives.

El departament de comunicació d'Unilever, com ja s'ha dit, està format per Ana Palencia i Iris Pérez i són elles dues les encarregades de gestionar qualsevol aspecte en el que es necessiti transmetre un missatge. No obstant això, si qualsevol altre departament de l'empresa té la necessitat de comunicar quelcom, es posen en contacte amb elles dues i entre ambdós departaments elaboren un pla de comunicació per traslladar la informació. Per tant, les responsables de comunicació tenen un paper fonamental i clau en la presa de decisions sobre com comunicar i traslladar el missatge, però sovint treballen de la mà amb altres empleats del grup

perquè la informació sigui la més adequada i correcta possible i que transmeti el que volen explicar als seus públics.

Unilever no només disposa d'un pla de comunicació, sinó que en tenen varis. Tots ells depenen de les guies principals que dictamina Unilever Europa a totes les seus que estan repartides arreu del món. Els plans s'elaboren a principis d'any i es van modificant i adaptant a les necessitats del moment. A més a més, cada companyia ajusta el pla de comunicació a nivell local, però mantenint les bases globals. Unilever Europa dicta les principals línies estratègiques i d'actuació que han de seguir totes les empreses per mantenir la coherència a nivell mundial i que cada pas per separat de cada una de les companyies serveixi per millorar les accions a nivell global.

❖ Eines de comunicació interna

Les eines de comunicació interna que Unilver utilitza per mantenir informats als seus stakeholders interns són les següents, segons explica l'encarregada del seu funcionament, Iris Pérez.

- ✓ **Reunions plenàries:** se'n fan entre tres i quatre a l'any. Tenen lloc durant tot un matí en algun espai de les oficines i hi assisteixen tots els treballadors (tant de les oficines, com de ventes com de la fàbrica). Aquest espai és diu Cúbic. Quan estaven a les oficines de la Illa, a Barcelona, les reunions tenien lloc a l'auditori AXA. En aquestes reunions s'expliquen els resultats econòmics de l'empresa, les novetats que es llançaran durant els pròxims mesos i els projectes més representatius desenvolupats pels treballadors.
- ✓ **News:** és el newsletter. L'envien cada divendres al voltant de les 14h-15h de la tarda. Inclou informació rellevant sobre el què ha passat durant la setmana. El format de les notícies és curt (unes 150 paraules), normalment il·lustrades amb un parell de fotografies. Ana Palencia i Iris Pérez són les encarregades d'editar-la i maquetar-la, ja que la informació està redactada pels propis treballadors. La responsable del departament de comunicació interna, ressaltava que és una de les eines que millor funciona entre els empleats, és la última informació que esperen rebre abans de marxar de les oficines el divendres i tothom hi vol participar per explicar els projectes en els quals han estat treballant. És una de les eines que mai s'ha interromput i funciona molt

bé tant entre els treballadors com entre els alt càrrecs, ja que tothom hi pot publicar i tothom s'ho llegeix. És amb aquest instrument que es veu un cop més la implicació dels treballadors de formar part de la companyia.

- ✓ **Mail setmanal:** com bé explica el seu nom, és un correu electrònic que s'envia un cop a la setmana i el seu objectiu és informar als treballadors sobre fets puntuals. Normalment s'envia entre el dimarts i el dimecres. El format del mail és per tots els membres de l'empresa igual, per tant no es diferencia l'alta direcció dels empleats. Sí però, que cada departament té un color de lletra diferent.
- ✓ **Revista online:** publicació que s'envia trimestralment. En ella s'inclou informació més elaborada i ampliada sobre fets i notícies d'interès de l'entorn de l'empresa. Una de les novetats de la revista és que fins fa cinc anys era en paper. Però, arran del pla de sostenibilitat que Unilever va posar en marxa el 2010, van veure que no era sostenible imprimir aproximadament 600 revistes cada tres mesos. I d'aquí que prenguessin la decisió d'editar-la online. El canvi els permet crear un tipus d'informació més dinàmica gràcies a les possibilitats que internet ofereix. I per tant, la revista és molt rica en vídeos, infografies, imatges, etc. A més a més, els agrada plasmar informació sobre perfils de persones que treballen a la companyia, com per exemple, l'empleat del mes. Com Iris descriu "és un contingut més de recursos humans". Sempre procuren, a més, que els dos treballadors que surten a la revista sigui un noi i una noia, i un amb un càrrec més alt que l'altre perquè sempre sigui equilibrat.
- ✓ **"Fulletó ADN":** és un tríptic que recull tota la informació corporativa i que està situat a la recepció. Inclou les marques que té l'empresa, la innovació, la RSC, etc.
- ✓ **Pantalles de televisió:** són uns instruments que serveixen per fer de reforç a missatges donats a través d'altres canals. Les pantalles estan situades a les zones comunes de les oficines i també en els punts estratègics d'informació de la fàbrica. En aquestes mai apareixerà un missatge que no s'hagi rebut per una altra via. Ja que a l'estar situades en zones de pas, pot ser que es llegeixi el què apareix en pantalla o pot ser que no.

- ✓ **Intranet:** segons la responsable del departament, considera que és la eina que menys explotada tenen, però ahora és la més útil per la quantitat de recursos i aplicacions que ofereix. En ella, hi publiquen notícies d'interès exclusiu pels empleats de l'organització, ja que només ells hi tenen accés. El tipus d'informació que s'inclou és sobretot relacionada amb les eines per a la gestió diària de la feina dels treballadors, com per exemple, com pagar les factures. Malgrat la seva utilitat perquè és un canal online que permet un gran emmagatzematge d'informació i que aquesta estigui actualitzada sempre que es necessiti, des del departament de comunicació consideren que han de buscar alguna estratègia més efectiva per fomentar el seu ús. Per ara, en el mail setmanal hi adjunten l'enllaç de la intranet perquè els treballadors hi tinguin l'accés més fàcil.
- ✓ **App Unilver:** també tenen un conjunt d'aplicacions, disponibles tant en dispositius amb sistema operatiu Android com iOS, les quals són d'ús exclusiu pels treballadors. Pérez, detalla que també existeixen altres aplicacions més enfocades a cada una de les marques de l'empresa, i que aquestes sí que estan disponibles a tota la resta dels consumidors.
- ✓ **Xarxes socials (XXSS):** disposen de pàgina de Facebook, d'un compte a Twitter i d'un perfil a LinkedIn. Aquests instruments són un "altaveu massiu" per arribar als consumidors de forma molt ràpida. Iris explica que fins l'arribada de les xarxes no tenien cap departament que s'encarregués de la seva gestió, però que ara tenen a l'equip digital per gestionar les XXSS, l'e-commerce i tot el referent amb la comunicació digital. Tot i que aquest grup d'instruments és més utilitzat per mantenir una comunicació externa, també serveix, tot i que amb menys pes, perquè els empleats de El Grup els arribi la mateixa informació que als públics externs. Per tant, són eines amb una doble funció, per un costat afavoreixen connectar amb més públic objectiu i per un altre costat, permeten saber als empleats com ells mateixos traslladen el què són, el què fan i on volen arribar.

D'altra banda, a part de les eines físiques o a la xarxa que serveixen a Unilever per traslladar tot tipus de missatges, les oficines en sí també són un element de transmissió d'informació, dels valors, la cultura i la imatge corporatives. S'evidencia

amb els noms que reben les sales. Són tres plantes d'oficines, la primera té noms de gelats (per exemple, la sala 'Frigopié', la segona de productes de cura personal (per exemple, la sala 'TRESemmé') i la tercera de productes de la llar (per exemple, la sala 'Mimosin'). I el nom de les sales de la planta baixa reben el nom dels diferents projectes que desenvolupa Unilever. Així doncs, al costat de la cuina s'hi troba la salsa 'Unidos', que és una iniciativa de voluntariat que organitza l'empresa.

Quadre resum de les eines de comunicació interna d'Unilever

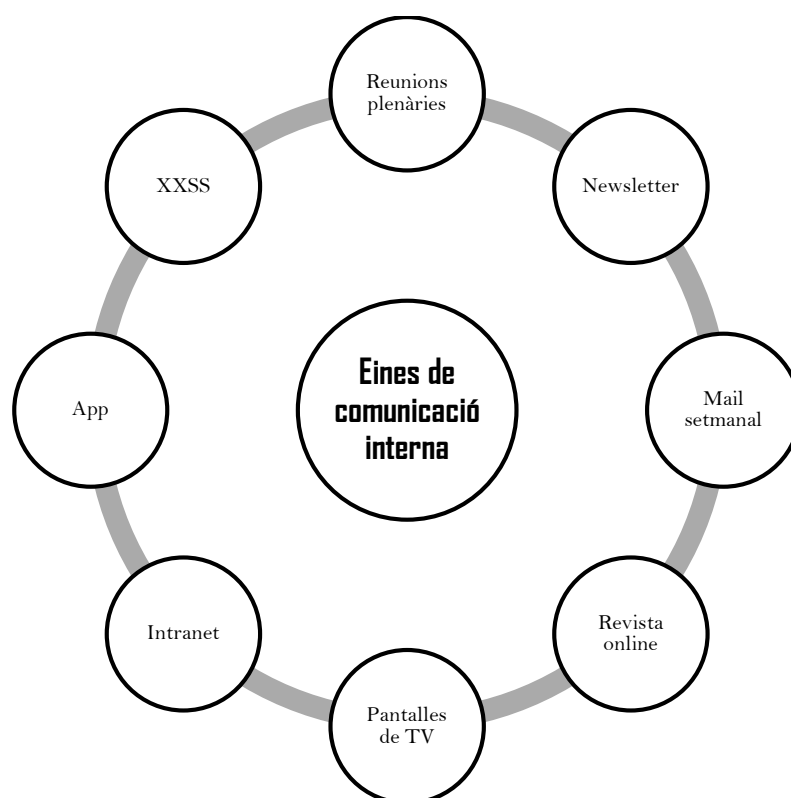


Figura14 || Elaboració pròpia. Eines de comunicació interna d'Unilever

Quan se li pregunta a Iris, si durant el temps que porta al capdavant de la gestió de la comunicació interna han hagut de fer algun canvi de les eines de transmissió d'informació per la seva ineficiència o per la seva inadaptació en el conjunt de l'empresa, respon que sí. Fins fa uns quatre anys aproximadament tenien un mail diari en el qual s'informava a tota la plantilla sobre notícies del seu interès o de curiositats en les que Unilever s'hi veia identificat o influenciat. No obstant això, es van adonar que la majoria dels treballadors no es llegien el correu i per tant quan es notificava quelcom més important s'adonaven que no hi havia la reacció esperada o

la retroalimentació que es requeria. I doncs, una de les eines que sempre havia sigut molt efectiva havia perdut força en la companyia. Per tant van prendre una decisió; en comptes d'enviar un mail diari a partir d'aleshores només enviarien un mail setmanal.

❖ El feedback

El feedback que reben per part dels empleats sobre qualsevol acció de comunicació que han dut a terme o sobre els instruments a través dels quals s'ha traslladat aquesta informació, els hi és molt útil per millorar, canviar o mantenir, la forma en la que ho han fet per la pròxima vegada. Analitzen la retroalimentació a través **d'enquestes** que passen als empleats via intranet. Iris remarca que “tenen molt en compte la valoració dels treballadors d'Unilever” ja que tenir als treballadors satisfets farà que els consumidors també ho estiguin. A més a més, per aquells empleats que vulguin fer una aportació de forma anònima, la companyia també disposa de les **bústies de suggeriments**.

Un cop ha passat el termini per fer les aportacions, es recullen i les encarregades del departament de comunicació en fan un resum per posteriorment enviar-lo al comitè. Aquest, s'estudia tots els comentaris i la responsable de comunicació, en l'entrevista, assegura que es tenen molt present tots els suggeriments per la següent vegada que es requereixi aplicar una determinada estratègia de comunicació per informar sobre quelcom.

❖ El foment de la participació

Pel que fa al foment de la participació dels treballadors, Unilever disposa d'un conjunt d'activitats i de programes de voluntariat exclusivament pels empleats. Tots són projectes que estan molt en línia amb el Pla de Sostenibilitat Unilever. Alguns del exemples són:

- **El projecte d'autoestima Dove.** La marca de cura personal té una fundació per l'autoestima. En un moment determinat, des de la fundació es va detectar que hi havia moltes noies i també nois que tenien problemes d'autoestima i que aquests els perjudicarien en la manera com afrontar el seu futur. El pla que va elaborar Dove consisteix en arribar al màxim d'adolescents possibles

amb l'objectiu d'intentar canviar la seva mentalitat. Són els mateixos treballadors d'Unilever qui a través de xerrades en centres escolars fan tallers molt dinàmics per explicar als joves quina és la realitat, com valorar-se més a ells mateixos i com afrontar els prejudicis i la pressió social. A través de les xerrades fomenten els valors de Dove que alhora són els que caracteritzen a tota la companyia en el seu conjunt.

En un futur estan pensant de formar a formadors per tal de poder estendre aquests treballs de voluntariat a altres ciutats, atès que per ara només tenen lloc a Barcelona i en la seva àrea metropolitana.

- **Programa UNIDOS.** És un projecte de comunicació interna. Tots els empleats tenen dret a dedicar un dia a l'any a fer una jornada de voluntariat, dins del seu horari laboral. El principal objectiu és fer *team building* és a dir, fomentar el companyerisme, que tots els treballadors es coneguin entre ells, establir vincles entre departaments i entre els membres d'aquests. Les jornades, així com explica Iris en l'entrevista, s'organitzen per departaments. Per exemple: durant la primera setmana de juny el departament de finances tindrà l'oportunitat de col·laborar en el manteniment de les platges de Castelldefels. La participació en aquests projectes és molt activa, està molt ben acceptada i agrada molt tant als empleats com als caps de departament.

Les activitats que realitza Unilever es publiquen internament en la intranet perquè tots els treballadors estiguin al dia de les diferents jornades que s'organitzen i a més a més, a nivell extern, també se'ls envia una nota de premsa amb tota la informació. No obstant això, no sempre surten en els mitjans.

- **Les reunions plenàries.** A través d'aquestes reunions, les quals serveixen per presentar els nous productes que llança l'empresa i també els resultats econòmics, sempre intenten buscar un al·licient per motivar als empleats. Preparen concursos, reparteixen premis, i és una forma original de fomentar la participació alhora que estan treballant.

❖ Transmissió dels valors corporatius

De cara als valors de l'empresa, sempre intenten traslladar-los en tot el què fan i a través dels diferents canals pels quals circula la informació. A nivell extern, la millor forma de traslladar als seus públics que són una empresa responsable i sostenible amb l'entorn és a través dels **programes de voluntariat**, explicats en línies anteriors. I a nivell intern, els valors de la companyia es veuen expressats a través de la **comunicació interpersonal**, fluïda i amb sentit horitzontal que es fomenta diàriament en les oficines.

A més a més, una de les eines que els serveixen per detectar que els valors que associen al seus productes també són rebuts de la mateixa manera pels consumidors, és a través d'un projecte que es diu "**Tienda perfecta**". Es basa en els punts que han de tenir els lineals de les botigues on estan els productes per ser perfectes i que els consumidors triïn els seus en comptes d'escollir-ne d'altres de marques diferents. El lineal ha d'estar "net i ordenat, el preu del producte ha de ser visible i el producte ha d'estar en perfectes condicions" segons explica Iris, entre altres paràmetres. És doncs, una iniciativa que van prendre per saber com funciona el producte un cop distribuït al punt de venda on el consumidor el pot adquirir.

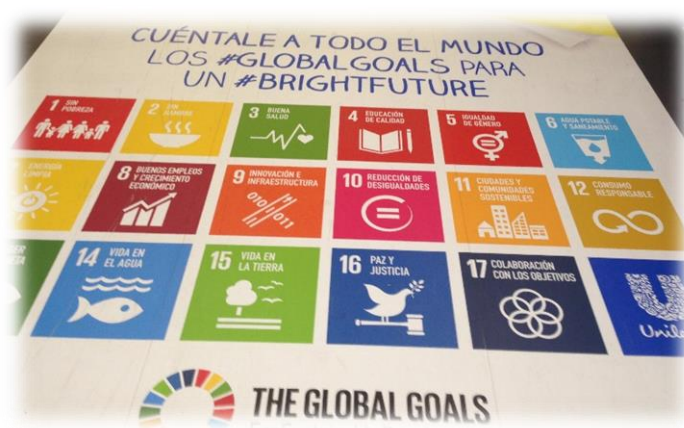
Un altre dels instruments que també empren per analitzar la rebuda dels productes en els consumidors és a través d'una **aplicació mòbil** (només disponible per a empleats) la qual els hi facilita informació sobre l'acceptació del producte per part dels consumidors, a partir d'uns mesuradors.

Però finalment, i no per això menys important, el que realment els ajuda a que els valors corporatius arribin als consumidors és a través dels propis **treballadors** els quals són considerats els millors ambaixadors de les seves marques i òbviamment, també, de la marca Unilever. Per reforçar aquesta idea, en les mateixes instal·lacions de l'empresa els empleats disposen d'una botiga on poden adquirir els productes que ells ideen a un cost més reduït que als establiments de consum convencionals. I també, es reforça la idea que els treballadors són els millors ambaixadors, ja que són els primers en assabentar-se quan es llança un nou producte i per tant sentir-se importants en el projecte global, és a dir, a Unilever.

❖ La imatge de l'empresa

Iris Pérez, durant l'entrevista va posar molt èmfasi en la imatge que volen donar als seus diferents stakeholders. Unilever vol que els públics la reconeguin com una **companyia “innovadora, guanyadora i sostenible”**. Perquè així sigui, segueixen estrictament el ‘Pla Unilever per una vida sostenible’ (que aquest any compleix cinc anys) i el qual és considerat “el cor del negoci”, segons explica la responsable de comunicació. El va llançar el president mundial de la companyia, Paul Polman, i a través del qual es va comprometre a reduir l'impacte mediambiental dels seus productes, alhora que augmentava el volum del negoci i incidia positivament en la societat. Està format per diferents objectius, els quals es revisen anualment, i s'han de complir tots abans del 2020. Els pilars del Pla són la salut, el benestar, el medi ambient, la qualitat de vida, etc. Unilever comunica, tant internament com externament, en quins punts han millorat i en quins no, i a través de quines estratègies ho han aconseguit.

A més a més, la imatge que volen transmetre als seus públics és la de ser una empresa que promou la innovació i el creixement socialment responsable en totes les accions que duen a terme, alhora que volen aconseguir esdevenir una empresa mundialment compromesa amb la societat.



Elaboració pròpia|| Objectius globals d'Unilever

❖ Situació de crisi

El darrer punt que es va tractar en l'entrevista té a veure en la situació de crisi en l'empresa. És fàcil que una petita alteració del funcionament normal de la companyia generi una situació de crisi molt complicada i difícilment podrà ser resolta sense tenir una estratègia ben planificada i un pla d'actuació de crisi ben definit. Unilever, té un protocol fixat de forma permanent el qual van adaptant en funció del tipus de crisi que se'ls presenta. Per superar una situació complicada com la que pot ser una

crisi, Iris defensa, que sempre s'ha de pensar en fred el què està passant, perquè d'aquesta manera es pot fer una reflexió més centrada i determinar la manera més eficaç per resoldre-la. Primer de tot, apunta que s'han de determinar quins són els factors que han pogut provocar la crisi i posteriorment buscar una solució amb totes les persones i/o departaments que hi estan implicats.

Explica un darrer cas en que els mitjans de comunicació van publicar que el president d'Unilever a Espanya estava detingut. Quan van llegir la informació als mitjans, van elaborar ràpidament una nota de premsa per explicar que Jaime Aguilera estava al despatx de les oficines de Viladecans i que no estava, en cap cas, detingut. Van aclarir que sí que era cert que aquell matí havia anat a declarar als jutjats per un cas que se l'acusava, però just després de les declaracions havia tornat a treballar. Iris també explica, que va ser el mateix president de la companyia qui va anar taula per taula a explicar a cadascun dels treballadors què havia passat i desfer el mal entès que les portades dels mitjans havien causat aquell matí.

I finalment, se li va preguntar si s'havien trobat mai en una situació en la que un treballador no es sentia identificat amb els valors que Unilever transmet. La responsable de comunicació interna respon que sí i que un dels factors que causen les diferències és que sovint les accions no agraden a tothom i això pot generar divergències entre un determinat perfil d'empleat. No obstant això, no consideren un cas com aquest com una situació de crisi de comunicació interna, sinó que ho aprofiten com una oportunitat per recollir les opinions de tothom i tenir-les en compte per millorar, "en cas que es consideri que les coses es poden fer millor".

5. Entrevista

Com bé s'ha explicat en la metodologia del treball, un dels apartats de l'estudi de cas és la preparació i execució de l'entrevista. La persona més indicada és la directora de comunicació del El Grup Unilever, Ana Palencia. Malgrat tot, per qüestions d'horaris, l'entrevista s'ha realitzat a la responsable de comunicació interna de l'organització, Iris Pérez Bonich. Ella és, juntament amb Ana Palencia, una de les dues professionals que s'encarreguen de gestionar el departament de comunicació d'Unilever.

L'entrevista, que es va realitzar en una de les sales del primer pis de les oficines (al costat de l'escriptori d'Iris) no va ser l'única part d'informació que es va rebre. Atès que, un cop finalitzada es va fer una visita per les instal·lacions en la que es va poder percebre les diferents eines de comunicació interna que prèviament s'havien explicat. Alguns dels exemples són les pantalles de televisió que anaven canviant de missatges constantment, cartells, o missatges 'estàtics' per les parets. En aquests s'hi podien llegir frases com 'todos somos Unilever' i fins i tot, al terra de l'entrada de l'organització hi ha uns quadres de colors numerats i amb dibuixos que responen als objectius globals de l'empresa.

A més a més, també es va visitar la 'Sla Skip' que és la sala on fan les proves dels detergents i productes per la llar abans de llançar-los al mercat, la perruqueria, la botiga d'ús exclusiu pels empleats i també pels jubilats i la cuina on fan les proves pels productes de consum. Finalment, es va arribar a la cantina, un gran menjador que ahora també serveix com a sala de reunions.

Trajectòria i perfil d'Iris Pérez Bonich

- ✓ Llicenciada en Història de l'Art, a la Universitat de Barcelona
- ✓ Llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques, a Blanquerna
- ✓ Màster en Direcció de Comunicació Corporativa, a la Universitat Pompeu Fabra
- ✓ Fa 7 que treballa en el departament de comunicació d'Unilever al costat de la directora de comunicació, Ana Palencia
- ✓ Principalment, ella s'encarrega de la vessant interna de la comunicació

Iris, es va adonar que realment es volia dedicar a la comunicació corporativa arran d'una xerrada que Ana Palencia va anar a fer a la universitat on ella estava estudiant la llicenciatura de Publicitat. La seva conferència li va obrir els ulls i va ser l'al·licient que la va portar a demanar les pràctiques de la carrera a Unilever. Després d'estar uns mesos en contracte de becària, Ana Palencia la va contractar perquè entrés a treballar al departament de comunicació d'Unilever. Va començar només fent comunicació interna, i poc a poc amb el pas dels anys, les seves responsabilitats s'han ampliat fins a tractar també algun aspecte de la comunicació externa.

Fitxa tècnica de l'entrevista

Entrevista a Iris Pérez Bonich, *Communication Executive Unilever*

<i>Dia</i>	Dimarts, 3 de maig de 2016
<i>Hora</i>	10h – 11h
<i>Lloc</i>	Sala polivalent a les oficines d'Unilever Espanya, S.A. Avda. de la Tecnologia, nº 19, Viladecans, Barcelona
<i>Àmbit de l'entrevista</i>	Les eines de comunicació interna
<i>Informació a obtenir</i>	Qualitativa
<i>Tècnica de recollida d'informació</i>	Anàlisi documental Entrevista presencial en profunditat
<i>Metodologia</i>	Anàlisi de continguts
<i>Cas d'estudi</i>	Unilever

5.1. Fotos realitzades el dia de l'entrevista



Elaboració pròpia|| Oficines Unilever



Elaboració pròpia|| Hall Unilever



Elaboració pròpia|| Sala on es va realitzar l'entrevista



Elaboració pròpia|| Iris Pérez i Anna Roca

6. Conclusions

La realització del treball consta d'una anàlisi de cas sobre El Grup Unilever a Espanya i, específicament, sobre les diferents eines de comunicació interna que utilitza per traslladar els missatges, fomentar la participació dels seus empleats en els projectes i implicar-los en tot allò que l'empresa desenvolupa. Tot i que l'anàlisi de cas escollit no és representatiu, sí que és interessant utilitzar aquesta metodologia pel cas concret que es treballa al tractar-se d'una organització de presència mundial amb un model de comunicació d'èxit.

La comunicació empresarial forma un dels pilars més importants de l'empresa pels beneficis que li pot aportar al conjunt de l'organització, ja siguin de caire econòmic o relacional. No obstant això, perquè així sigui, s'ha de tenir una planificació i un control exhaustiu de totes les accions de comunicació que pugui realitzar l'empresa, i no seria possible sense la definició d'un departament de comunicació sòlid i actualitzat que se'n fes càrrec.

En el treball exposat en el llarg de les pàgines s'ha ressaltat, en més d'una ocasió, l'eficàcia d'una bona planificació de l'estratègia de comunicació per arribar a les metes que es fixa l'empresa a través de la implicació dels seus membres en el treball diari. I els exemples del cas d'estudi Unilever ho constaten. Així doncs, es compleix la primera pregunta d'investigació que s'ha plantejat en el treball que es preguntava si la comunicació interna es converteix en la clau de l'èxit de les relacions entre els empleats quan està ben gestionada i estructurada.

En segon lloc, i directament relacionada amb la primera pregunta d'investigació, també es compleix la segona; una comunicació interna ben definida li permet a l'organització assolir amb èxit els seus objectius empresarials. Des d'Unilever van deixar molt clar que una organització no pot funcionar sense els seus treballadors i que per tant, que aquests es sentin valorats i identificats és el que els farà estar motivats en la realització de les seves activitats conduint, d'aquesta manera, l'empresa cap a l'èxit.

Sentir-se membre d'un grup -tenir una identitat dins l'empresa-, comptar amb el suport dels treballadors en l'entorn laboral i que l'organització s'impliqui en valorar

i crear vincles de cooperació entre els diferents grups que la conformen, com és el cas de l'empresa que s'ha estudiat, responen la tercera pregunta formulada que expressa que sense comunicació interna és impossible aconseguir un clima adequat per treballar en l'empresa de forma eficaç i conseqüentment complir amb les metes planificades.

Finalment, i com l'organització estudiada constata, vetllar per una comunicació interna elaborada i adequada en funció a qui es vulgui dirigir, permetran a l'empresa traslladar la seva cultura corporativa i fomentar la identitat de cada empleat amb els valors de l'organització. Així doncs, les dues darreres preguntes d'investigació també queden resoltes.

Per una altra banda, el projecte d'investigació ha volgut respondre al primer objectiu plantejat -la comunicació en les organitzacions- per conèixer els diferents tipus que existeixen i poder escollir el més adequat en funció del tipus d'empresa, missatge i receptor a qui es dirigeixi la informació. El canvi més substantiu al llarg de les dècades d'evolució és que s'ha passat d'una comunicació formal, jeràrquica i reglamentaria (absolutament descendent) a una comunicació més flexible, en tots dos sentits i on s'evidencia que la relació entre els membres de l'organització permet una millor realització del treball i conseqüentment, ser més eficaços.

A més a més, el canvi comunicacional s'ha vist exigít per les condicions de l'entorn de l'empresa, sobretot pel factor tecnològic que ha irromput en el funcionament de les organitzacions aportant noves eines i noves rutines de treball. Per un costat, la tecnologia va evidenciar que un canvi en la forma de comunicar de les organitzacions era necessari per poder estar més a prop de les demandes i necessitats dels clients, consumidors i de tots els públics en general, amb els que té contacte l'empresa. I per un altre costat, la tecnologia va trencar amb la cadena clàssica del missatge -en la que només l'emissor podia donar informació- atorgant més pes a tots els subjectes que participen en l'acte comunicatiu. Per tant, els que inicialment només rebien ordres, amb l'arribada de les tecnologies de la informació i la comunicació també poden elaborar missatges.

D'altra banda, per poder respondre al tercer objectiu plantejat -trobar la millor eina per transmetre els missatges- les empreses van haver d'identificar acuradament els

diferents tipus de públics amb els que interactuava, ja que aquests eren el principal condicionant que la informació es traslladés per un canal o per un altre. És doncs, a partir de la figura de l'stakeholder, que les organitzacions van anar especialitzant-se en l'ús de les diferents eines de comunicació interna i també externa (tot i que per l'interès del treball es parlarà de les primeres) per poder aproximar-se als públics, i a més, tenir una retroalimentació per part dels mateixos. Aquest canvi paradigmàtic en la forma de comunicar d'una empresa li ha permès estar més a prop de tots els que hi formen part, produint una satisfacció laboral que s'alimenta a base del foment i la creació de noves relacions en l'interior de l'organització.

Però no només introduir nous instruments de comunicació interna afavoreix als empleats sinó que els estudis realitzats -en el que s'inclou aquest treball de final de grau- demostren que un millor clima en l'àmbit de treball permet aconseguir uns millors resultats de negoci i potenciar la implicació dels seus treballadors en tots els projectes que l'empresa desenvolupa. Un clar exemple és el que s'explica a continuació; Unilever té molt clara la idea que els empleats han de ser i són els principals ambaixadors de les seves marques. És per aquest motiu que en tots els projectes els impliquen al cent per cent perquè no s'assabentin per tercers dels canvis o novetats que es puguin produir. Tant és així, que en els anuncis dels seus productes, la majoria de les vegades són els treballadors qui els protagonitzen. D'aquesta manera es fomenta la seva participació en els projectes empresarials, alhora que permet generar vincles entre els diferents departaments de l'empresa. I a més, el feedback que es rep posteriorment té el valor afegit de ser sincer i amb un clar objectiu, millorar els resultats de l'organització.

Tanmateix, perquè sigui possible la cohesió interna entre els diferents membres de l'empresa és necessari tenir una planificació precisa i detallada de les polítiques de comunicació de l'empresa. Així, es traslladarà als treballadors la visió i els valors, però també la cultura i la imatge corporatives que al final són les vies que permeten generar el sentiment de pertinença en els empleats de l'empresa. Responent doncs, als objectius quart i cinquè – una estratègia de comunicació permet aconseguir els objectius globals de l'organització i específicament, una estratègia de comunicació interna ben executada, millora la relació entre els treballadors, respectivament-, seran la clau perquè l'organització assoleixi les metes que es plantegi, perquè les

seves accions responguin als valors que la defineixen i perquè el sentit de la pertinença dels empleats es traslladi en forma de compromís i fidelitat també a la resta dels seus públics.

A la pràctica, tots els objectius s'han complert en l'estudi de cas Unilever Espanya. Es ressalta, principalment, la importància que se li atorga al departament de comunicació no pel pressupost que se li destina -que més aviat és poc per la dimensió dels projectes que duen a terme- sinó perquè la seva directora, l'Ana Palencia, des del 2006 va entrar a formar part del Comitè de Direcció. A partir d'aquí, s'evidencia que des d'Europa es considera molt més important, que fins aleshores, la seva gestió perquè beneficiï en el conjunt de l'organització. També cal subratllar que la forta implicació alhora de produir i traslladar missatges per part del públic intern de l'organització és fonamental i molt activa per la millora de l'empresa. I és sobretot, en la revista interna, on s'evidencia aquesta participació, perquè tota l'eina està formada pel contingut elaborat pels propis treballadors d'Unilever.

7. Bibliografía

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (1ª ed.) Oleiros: Netbiblo S.L.

Brandolini, A., González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. (1ª ed.) Argentina: La Crujía Ediciones.

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos*. (1ª ed.). Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.

Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. (1ª ed.). Madrid: Estudio de Comunicación.

Cabanas, C. & Soriano, A.. (2014). *Comunicar para transformar*. (1ª ed). Madrid: LID Editorial Empresarial.

Fernández, F.. (2011). *Comunicación Interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. (1ªed.) Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Del Pozo Lite, M.. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. (1ª ed.) Madrid: Editorial Fragua.

Del Pozo Lite, M.. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. (2ª ed.) Pamplona: EUNSA.

García, J.. (1998). *La Comunicación Interna*. (1ª ed.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hunsaker, P. & Alessandra, T.. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. (1ª ed.) Barcelona: Ediciones Deusto.

Lacasa, A. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. (1ª ed.) Madrid: Editorial Síntesis.

Manuel Dasí, F. & Martínez-Vilanova, R. (2007). *Habilidades de comunicación para directivos*. (3ª ed.) Madrid: ESIC Editorial.

McLagan, P & Krembs, P. (2001). *Comunicación cara a cara*. (1ª ed.) Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Muñiz, R.. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios.

Ongallo, C.. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (2ªed). Madrid: Dykinson S.L.

Valles, M.. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. (1ªed.) Madrid: Síntesis, S.A.

Villafañe, J.. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratègica de la imagen de las empresas*. (1ªed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J.. (2008). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. (2ªed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J.. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. (4ªed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

7.1. Webgrafia

7.1.1. Llocs webs i articles de consulta en línia

Alcoberro, R.. (s.d.). *George Elton Mayo (1880-1949) i l'experiment de Hawthorne*. De Filosofia i pensament En: <http://alcoberro.info/pdf/psico58.pdf> [Consultat el 8/12/2015]

Aguilera, J.. (2007). *Evolución de la comunicación organizacional*. De Gestiopolis En: <http://www.gestiopolis.com/evolucion-comunicacion-organizacional/> [Consultat el 8/12/2015]

Archanco, R.. (2013) *Los 6 ámbitos más conocidos del entorno de una organización*. De Papeles de Inteligencia. En: <http://papelesdeinteligencia.com/los-6-ambitos-del-entorno-de-una-organizacion/> [Consultat el 3/03/2016]

Asociación de Directivos de Comunicación (2014). *El Decàleg Dircom. 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de Direcció de Comunicació*. En <http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf> [Consultat el 18/01/2016]

Auditories de comunicació interna i externa (s.d.). De Undatia Comunicació En: <http://www.undatia.es/ca/comunicacio/auditorias-de-comunicacion-interna> [Consultat el 15/02/2016]

Castaño, S.. (2015). *Comunicación interna=éxito empresarial*. De Estudio de Comunicación En: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/comunicacion-interna-exito-empresarial/> [Consultat el 7/12/2015]

Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (4^a ed.). Málaga: IIRP. En <http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC 4ed.pdf> [Consultat el 7/12/2015]

Diego, A., Cardona, A. & Cobos, J (2010). *La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles de pymes de la ciudad de Cartagena*. Revista *Saber, ciencia y libertad* 96. En <file:///C:/Users/anna/Dropbox/UAB/4t%20periodisme/tfg/freeman stakeholder.pdf> [Consultat el 31/03/2016]

Empresa e iniciativa emprendedora (2013). De Obra Colectiva Edebé. En <http://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343 LA EIE CAS.pdf> [Consultat el 26/03/2016]

Ferré, R. & Garcia, C. (s.d.) *Processos de comunicació oral a l'empresa i atenció al client*. En: http://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/0252 AFI/AFI 0252 M01/web/html/media/fp_afi_m01_u1_pdfindex.pdf [Consultat el 25/04/2016]

Fernández Frontelo, J.L. (25/10/2011) *Cierre de mercados de Business TV* (Arxiu de vídeo) Recuperat de <http://cominblog.es/blog/cominblog/tag/comunicacion-interna?page=2> [Consultat el 19/04/2016]

Fernández, F.. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. (Tesi doctoral). Universitat Jaume I, Castellón de la Plana. En <http://www.tdx.cbuc.es/handle/10803/10464> [Consultat el 7/12/2015]

Gómez, C.. (2015). *Comunicación Interna a la medida*. De Estudio Comunicación España En: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/comunicacion-interna-a-la-medida/> [Consultat el 7/12/2015]

La Comunicación Interna dentro del organigrama de la empresa (2010). De Xing En <https://www.xing.com/communities/posts/la-comunicacion-interna-dentro-del-organigrama-de-la-empresa-1001505306> [Consultat el 14/03/2016]

Pymes. (2012). *La importancia de la comunicación interna en la empresa*. De BBVA En: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-la-comunicacion-interna-la-empresa> [Consultat el 6/12/2015]

Rodríguez, I.. (2005). *Teorías de la Comunicación Organizacional*. De Gestiopolis En: <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/> [Consultat el 8/12/2015]

Rodríguez, S.. (2015). *Comunicación interna en la gestión del talento*. De Estudio de Comunicación En:

<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/comunicacion-interna-en-la-gestion-del-talento/> [Consultat el 7/12/2015]

Sotillo, R.. (2000). *Información, conocimiento y relación*. De RRPPnet En: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna2.htm> [Consultat el 7/12/2015]

3 formas de comunicación interna en la empresa (2013). De Buenos Negocios En: <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa> [Consultat el 14/02/2016]

Vasquez, C.. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. De Gestipolis En: <http://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/> [Consultat el 8/12/2015]

Villafañe, J.. (2014). *¿Quieres una cultura corporativa competitiva? Sé un “meaning maker”* De Villafañe&Asociados En <http://www.villafane.com/quieres-una-cultura-competitiva-en-tu-empresa-se-un-meaning-maker/> [Consultat el 14/03/2016]

La Comunicación motiva. (2009). De Estudio de Comunicación España En <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/la-comunicacion-motiva/> [Consultat el 7/12/2015]

Youtube. DCEI. Francisca Morales entrevista a Ana Palencia. Recurs audiovisual. [En línia] Disponible a: <https://www.youtube.com/watch?v=q636zmO-a4> [Consultat el 4/05/2016]

8. Annexos

Annex 1: Enregistrament de l'entrevista a la responsable de comunicació interna, Iris Pérez.

CD adjunt.

Annex 2: Notícies sobre Unilever

A continuació, s'adjunten algunes notícies que han servit per la preparació de l'entrevista i que s'inclouen dins l'apartat de documentació en la fase de la metodologia del treball. Són exemples de peces periodístiques en les que es parla d'Unilever, sobre el compromís que té amb la societat, sobre les seves polítiques de respecte en el medi ambient, però també, sobre un cas puntual que afortunadament es va gestionar bé des del departament de comunicació i no va arribar a produir una situació de crisi.

Resum

Compromesos a ajudar a més de 1.000 milions de persones a millorar la seva salut i benestar. Volen aconseguir que els 2020 els seus productes siguin sostenibles, separant el seu creixement de l'impacte ambiental.

<http://goo.gl/LQ0tIj>

Resum

Ana Palencia "La millora de la salut i el benestar de les persones està en l'ADN de la companyia". Premis que ha rebut Unilever per la seva bona conducta amb l'entorn, les persones i els empleats. A Unilever requereixen perfils de tota mena, donat que la diversitat no només en gènere sinó també en edat i nacionalitat és un dels valors que millor caracteritzen a la plantilla que forma Unilever a nivell mundial. "En la varietat està el gust i la riquesa d'una gran companyia com Unilever". "Busquem no només talent sinó tarannà què és el que marca la diferència entre les persones".

<http://goo.gl/VIcvRL>

Resum

27 de gener, Unilever llança una campanya en un supermercat de Madrid, en el que un assessor ajuda als consumidors a comprar allò que realment necessiten i així no desaprofitar la quantitat de tones de menjar que es llancen diàriament al nostre país.

<http://goo.gl/1Jhc6F>

Resum

Web que desenvolupen on es poden trobar receptes, trucs i consells sobre com reutilitzar el menjar i conseqüentment desaprofitar-lo menys. Està en la línia del Pla Unilever per una Vida Sostenible.

<http://goo.gl/sm0SA9>

Resum

El 2008, Unilever va ser acusat, juntament amb altres empreses com Nestlé, per part de Greenpeace, la qual en una campanya les acusava de contribuir a acabar amb els boscos d'Indonèsia per a l'obtenció de recursos per als seus productes. Cas de situació de crisi? Com van reaccionar?

<http://goo.gl/GyjTWd>

Annex 3: Notes de l'entrevista de Francisca Morales a Ana Palencia per una classe del Màster en Direcció Empresarial i Institucional, de la modalitat semipresencial.

Youtube. DCEI. Francisca Morales entrevista a Ana Palencia. Recurs audiovisual. [En línia] Disponible a: https://www.youtube.com/watch?v=q636zm_0-a4

Com està canviat la comunicació interna 2.0 en les empreses? Com són d'importants les eines de comunicació interna per gestionar aquest canvi?

Ana Palencia explica que “estem vivint una revolució digital que no podem obviar, és un element addicional complementari a la comunicació tradicional. La 2.0 ens ajuda a que els empleats puguin col·laborar entre ells i d'una forma més interactiva. També permet molta més interacció”.

Les empreses es troben en la dicotomia entre fer una comunicació personal i fer una comunicació de l'empresa. Tenen molts beneficis els nous canals que ofereix internet, però s'ha d'anar molt en compte també perquè que sigui tant fàcil que tothom pugui parlar sobre un tema pot arribar a malmetre la reputació de la companyia. A més a més, ressalta que s'ha de ser molt conseqüent amb els mitjans que s'utilitzen per comunicar, amb els recursos que es disposa i amb el temps que és té.

La directora de El Grup explica que “la comunicació interna és la que parla de les persones. Hem de ser més transparents, més respectuosos, més íntegres, més empàtics. És clau la transparència de la comunicació per evitar la fuga dels talents en l'empresa. Els empleats necessiten més que mai un contacte directe amb els alts directius de les companyies”. Comunicació directa i cara a cara és la que més valoren els empleats d'Unilever. És un element clau en un moment de crisi per mantenir la motivació dels empleats que és l'únic que farà que la companyia recuperi l'onada de creixement. Recomana contar les coses bones, que també passen, però a vegades no es diuen.