

UNIVERSITAT DE GIRONA
Facultat de Turisme i Lletres

La comunicació interna i el projecte d'empresa: L'estudi de cas de l'empresa Electer S.L

Treball Final de Grau en Publicitat i
Relacions Públiques

Tutora: Mónica Puntí Brun

Autora: Ingrid Hernández Abascal

2015/2016

“ Tota la informació del present treball i de les persones o empreses que en ell es citen és estrictament confidencial i el seu ús és exclusivament a efecte docents i formatius, sense que es pugui reproduir, copiar, distribuir o divulgar-ne el seu contingut a tercers sense el consentiment de l'autor o de les persones físiques o jurídiques que hi apareixen”.

AGRAÏMENTS

En primer lloc vull agrair a la meva tutora del Treball Final de Grau Mónica Puntí Brun la seva atenció i constància en el seguiment del meu projecte. Sense ella aquest treball no hauria estat possible. Moltes gràcies per tot el que has fet i m'has explicat envers la temàtica del projecte. Admiro la teva professionalitat i dedicació en tot el que realitzes però sobretot la teva humanitat i bondat.

Agraeixo a l'empresa Electer S.L tot el que ha fet per mi, donant-me l'oportunitat de poder treballar amb ells realitzant el que més m'agrada que és la comunicació. Sense aquesta oportunitat brindada tampoc hauria estat possible realitzar el treball sobre l'estudi de cas.

I finalment vull agrair a la meva família que sempre m'ha recolzat en tots els projectes que he volgut realitzar i m'han animat a seguir. A la meva germana en especial, Cristina Hernández Abascal per ajudar-me en aquest projecte en l'àmbit legal perquè sense ella moltes coses no haurien estat possibles de realitzar.

ÍNDEX

Introducció	7
Marc teòric	
- Comunicació	10
- Comunicació interna i externa	12
- Comunicació interna	15
▪ Importància de la comunicació intern.....	15
▪ Tipus de comunicació interna.....	19
▪ Pla de comunicació interna	21
▪ Anàlisi de la imatge empresarial.....	22
▪ Objectius	23
▪ Recollida de dades.....	25
▪ Identificació de públics.....	26
▪ Definició de les tècniques estratègiques.....	26
▪ Calendari i pressupost.....	32
▪ Avaluació i control.....	32
- Projecte d'empresa.....	
▪ Què és un projecte d'empresa.....	33
▪ Bases i finalitat del projecte d'empresa.....	35
Metodologia	
- Característiques de la investigació	37
- Tècniques d'investigació i Obtenció i processament de dades	39
Marc pràctic	
- Estudi de cas: Electer,S.L	42
▪ Anàlisi de la imatge	42
▪ Objectius	45
▪ Antecedents.....	48
▪ Identificació dels públics	53
- Anàlisi de resultats.....	55
▪ Interpretació dels resultats	72
Conclusions	75
Bibliografia	80

Annex	83
Producte d'aplicació	
Pla de comunicació	
▪ Projecte d'empresa.....	99
▪ Manual de benvinguda.....	102
▪ <i>Compliance</i> Penal.....	104
▪ Manual de crisi.....	110

ÍNDEX D'IMATGES

- Imatge 1.	Model integrador de la comunicació a les empreses.....	14
- Imatge 2.	Mapa general de les tècniques de les relacions públiques.....	28
- Imatge 3.	Logotip de l'estudi de cas- Electer S.L.....	44
- Imatge 4.	Pàgina web actual d'Electer S.L.....	50
- Imatge 5.	Esquema del mapa de públics d'Electer S.L.....	53
- Imatge 6.	Mapa conceptual: identificació dels risc penal.....	108

ÍNDEX DE GRÀFICS

- Gràfic 1.	Grau de realització personal.....	56
- Gràfic 2.	Grau de satisfacció amb l'empresa.....	57
- Gràfic 3.	Millora de la motivació	58
- Gràfic 4.	Reconeixement laboral.....	59
- Gràfic 5.	Igualtat de remuneració a una altra empresa.....	60
- Gràfic 6.	Permanència a l'empresa.....	60
- Gràfic 7.	Política d'actuació	61
- Gràfic 8.	Canals d'informació sobre l'empresa.....	62
- Gràfic 9.	Departaments existents a l'empresa.....	63

- Gràfic 10.	Coneixement dels membres de cada departament	63
- Gràfic 11.	Canals de comunicació interna.....	64
- Gràfic 12.	Canals de comunicació interna utilitzats	65
- Gràfic 13.	Grau del flux comunicatiu intern.....	66
- Gràfic 14.	Percepció dels treballadors envers la direcció de l'empresa.....	67
- Gràfic 15.	Percepció interna de la imatge de marca.....	68

ÍNDIX DE TAULES

- Taula 1.	Metodologia de treball.....	37
- Taula 2.	Objectius específics de l'anàlisi del cas d'estudi.....	39
- Taula 3.	Objectius empresarials i de comunicació	46
- Taula 4.	Eines de control i seguiment dels objectius.....	47
- Taula 5.	DAFO - Anàlisi de l'entorn.....	51

INTRODUCCIÓ

Aquest treball es realitza en base a un estudi de cas. Es centra en analitzar i investigar la situació de la comunicació interna d'una empresa real que és Electer S.L. El tema central d'aquesta investigació és la comunicació interna en l'àmbit empresarial de l'estudi de cas concret, amb l'intenció de reestructurar-la i organitzar-la internament a través de tècniques de comunicació, com és el projecte d'empresa. Anteriorment la direcció d'aquesta empresa havia dirigit altres empreses del mateix sector que, als anys 80 fins als 2000 aproximadament, eren empreses amb un alt benefici i amb una cobertura important. La majoria de les seves empreses anteriors foren molt conegudes en el territori gironí, no només pel servei que proporcionaven sinó pels llocs de treball que oferia a la població. No obstant això, per la situació de crisi totes elles van desaparèixer i es va crear l'empresa actual, la qual es basa en els mateixos sistemes d'organització i estructura que les anteriors empreses creades als anys 80. Aquest fet provoca que les accions que es duen a terme no siguin apropiades al mercat actual ni als públics interns, ja que tot ha evolucionat i els sistemes de gestió i organització interna requereixen d'una dedicació i estructura més acurada.

Tenint en compte aquests antecedents i saben que la direcció manté una cultura empresarial antiga es troben certes mancances a nivell intern i això provoca que un mateix negoci no funcionin de la mateixa manera que anys enrere. Per tant, observant i analitzant la situació interna, es detecten certes mancances comunicatives i d'estructura que no permeten crear una imatge consolidada i coherent entre els seus membres, la qual cosa acaba perjudicant la projecció extern de l'empresa. Així doncs, la motivació per a la realització de l'anàlisi d'una empresa real com a estudi de cas ha estat que, al treballar en ella des de fa un temps, s'ha detectat que hi ha certes mancances internes les quals no deixen créixer a l'empresa tot el que podria fer-ho. És per aquest motiu que es decideix dur a terme un estudi, a nivell intern, sobre la situació actual de l'empresa per tal de comprendre què passa i intentar aportar la solució més apropiada i així cobrir aquestes mancances esmentades. Segons

el que s'observa i es coneix del funcionament intern de l'empresa, es considera que hi ha certes necessitats que cal satisfer però que, prèviament s'han de definir correctament per poder intervenir i aplicar la solució més adequada. Per tant, al detectar que existeixen certes necessitats a nivell comunicatiu, es plantegen una sèrie d'objectius:

- Analitzar l'estructura interna de l'empresa
- Analitzar la comunicació interna de l'empresa
- Conèixer i analitzar la percepció que es té de l'empresa a nivell intern
- Analitzar el grau de satisfacció general de l'equip humà de l'empresa
- Establir sistemes de reestructuració i comunicació interna.

Un cop marcats els objectius als quals es vol arribar al finalitzar l'anàlisi intern d'Electer, s'analitza quina metodologia de treball s'utilitzarà per poder aconseguir els objectius prèviament establerts. Tota acció posterior als objectius ha d'anar supeditada a aquests i als públics als quals es dirigeix.

Per poder saber quin és el motiu de les mancances comunicatives en el sí de l'empresa, a part de l'observació personal es fa ús de tècniques qualitatives i quantitatives com són les enquestes. Aquestes es realitzen a 29 dels 45 treballadors que actualment hi ha en plantilla per tal de saber quina és la seva percepció de l'empresa i de la direcció d'aquesta. A més, s'ha realitzat un grup de discussió amb l'equip directiu per saber quines són les bases de l'empresa i com percep el nucli intern d'aquesta per així saber què pensen ambdues parts fonamentals de tota organització.

Val a dir que, el treball es centra en el projecte d'empresa però per la naturalesa d'aquesta eina estratègica seria interessant la creació d'altres eines o suports comunicatius que marquen la seva estructura i ordre en les actuacions com són els manuals. Els manuals que poden existir en el sí d'una organització i concretament a Electer són el manual de benvinguda, manual de gestió de crisi i el *Compliance* Penal. Ara bé, aquests no seran possibles de dur a terme per complementar el projecte d'empresa ja que el temps establerts per a la realització del projecte és limitat i el desenvolupament d'aquestes eines

d'actuació necessiten de certa extensió temporal. No obstant això, totes aquestes eines de gestió plantejades es duran a terme com a productes d'aplicació per l'estudi de cas concret en un futur proper.

Per desenvolupar adequadament el treball s'inicia introduint conceptes com la comunicació i la diferenciació entre comunicació externa i interna. La comunicació interna es desenvoluparà explicant la seva utilitat i les eines de gestió que té per poder estructurar i organitzar de forma adequada el nucli d'una empresa. A més, s'exposaran diverses tècniques de comunicació que guiaran el treball cap al projecte d'empresa, explicant què és i la seva utilitat. D'aquesta manera es vol fer entendre què es vol aportar a Electer degut a les seves mancances actuals.

Per aconseguir els objectius establerts, cal tenir clara la metodologia de treball que es durà a terme. S'exposaran les eines de captació d'informació que s'utilitzaran pel cas d'estudi ja que cal tenir presents les característiques generals de l'empresa i dels membres que la conformen. Seguidament, a la part pràctica del treball s'exposarà l'estudi de cas on on es descriu amb més detall a l'empresa, explicant els serveis que proporciona i els membres que en formen part per tal d'ubicar-los al context d'estudi.

Finalitzat l'estudi de cas, es realitza l'anàlisi de resultats. Per obtenir els resultats s'ha fet ús de tècniques de recerca d'informació qualitatives i quantitatives. Aquestes tècniques són les enquestes i el grup de discussió. Ambdues tècniques utilitzades permetran esbrinar si les mancances comunicatives i d'estructura interna detectades són reals o no i si els objectius prèviament establerts s'han aconseguit. Un cop obtinguts els resultats, es presentarà el producte d'aplicació per l'estudi de cas, ja que tota acció descrita i planificada s'aplicarà posteriorment a l'empresa Electer.

MARC TEÒRIC

La comunicació és un procés d'intercanvi d'informació on hi poden haver dos o més subjectes participants que són identificats, segons la seva funció en l'intercanvi d'informació com a emissor i receptor. Els subjectes creen i transmeten un missatge mitjançant un codi comú per poder entendre's i donar sentit a la comunicació establerta.

L'intercanvi d'informació o idees es filtra a través d'uns canals comunicatius concrets, segons el context en el qual es trobin ambdós subjectes esmentats amb anterioritat. La comunicació entre individus és constant però aquesta sempre ha de contenir, mínimament, un emissor, un receptor, el missatge i codi que són enviats a través dels canals (Thompson, 2008).

Aquests conceptes existeixen i són presents en el fenomen de la comunicació per tal de poder establir un intercanvi d'informació o idees i aconseguir la bidireccionalitat que requereix per ser adequada. Quan un dels subjectes anteriors no existeix o no se'l considera important envers el context on es desenvolupa la comunicació, aquesta no és possible. Deixa d'existir i d'efectuar-se de forma adequada i òptima (Thompson, 2008).

Així doncs, es pot definir el concepte de comunicació de moltes maneres diferents però tots ells tenen una finalitat comuna que és transmetre quelcom importat que millorarà una situació concreta entre els subjectes. Alguns autors aporten la seva visió sobre el concepte de la comunicació com Socorro (2000) que diu: "La comunicació és arribar a compartir alguna cosa de nosaltres mateixos. És la qualitat racional i emocional específica de l'home que sorgeix de la necessitat de posar-se en contacte amb els altres, intercanviant idees que tenen sentit amb les experiències prèvies comunes".

Per la seva part, Idalberto (2006) comenta que: "La comunicació és l'intercanvi d'informació entre persones. Significa tornar comú un missatge o una

informació. Representa un dels processos fonamentals de l'experiència humana i d'organització social”

Així doncs, la comunicació ha de ser un intercanvi (bidireccionalitat) d'informació o idees (missatge) entre emissor i receptor, utilitzant un codi (llenguatge) i uns canals (connexió) adequats, segons el context on es troben.

Cal pensar que, la comunicació pot existir i ser present de diverses maneres. Una classificació de les diferents formes de comunicació és que, la comunicació es pot dur a terme a través del llenguatge verbal, compostat per signes, sons o altres que formen part d'un codi sonor i comú entre els subjectes participants. Aquesta comunicació verbal pot desenvolupar-se oralment o de forma escrita, segons el context de l'intercanvi d'informació o idees.

Per altra banda, podem parlar de comunicació no verbal, la qual inconscientment utilitzem amb més freqüència que la comunicació verbal. Fa referència als signes, moviments corporals o expressions facials que fem quan ens trobem davant d'un estímul que ens impulsa a una reacció.

Així doncs, si s'observa la classificació de les diferents formes de comunicació es pot dir que, la comunicació és la construcció de diferents tipus d'expressions entre subjectes. Per tant, la comunicació verbal i la comunicació no verbal són comunicació i han de ser executades en qualsevol context necessari.

És per aquest motiu que, pel cas que correspon en aquest treball, per poder dur a terme un bon projecte d'empresa cal tenir en compte el concepte global de comunicació, ja que un projecte vol arribar a comunicar a tothom i per a tothom l'essència i naturalesa de l'empresa.

A més, la comunicació ha de ser adequada i analitzada abans de ser aplicada, sobretot en el sí d'una empresa perquè com diu Morales (2014): “La comunicació és un dels processos més importants i complexos de l'activitat humana”. Per aquest motiu, segons la mateixa autora “cal cuidar-la i ser

conscients del seu poder per tal d'obtenir el màxim de les persones i les situacions”.

Després d'aquesta breu introducció sobre la comunicació, s'explicarà la distinció entre comunicació interna i externa. A continuació, s'aprofundirà en la comunicació interna de les empreses. Finalment, es teoritzarà sobre una de les eines de comunicació interna, el projecte d'empresa.

1. COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA

Al llarg del temps, com a resultat de canvis culturals que han anat afectant i influint en els treballadors, s'han originat nous escenaris d'actuació envers la comunicació en el sí de les empreses i aquestes no ho han pogut evitar. En aquest moment sorgeix la necessitat de crear i establir dins d'elles, tècniques estratègiques de comunicació, les quals donen lloc al què actualment coneixem com a **Comunicació Interna**.

Dins del sí de les empreses la comunicació és una eina estratègica per poder obtenir uns resultats favorables d'acord amb els objectius prèviament marcats. Per aconseguir aquests resultats, es contempla la comunicació des de dues perspectives diferents: la comunicació interna i la comunicació externa.

Per una banda, la **comunicació externa**, també coneguda com a comunicació comercial, el seu objectiu és donar a conèixer el producte o servei de l'entitat per projectar, davant dels seus públics o consumidors actuals i potencials una imatge adequada (Soler i Morales, 2008, pàg.53).

La comunicació externa no deixa de ser allò que l'empresa vol explicar i donar a conèixer als públics externs que disposen o usen els seus productes o serveis. Per fer-ho, es fa ús de diferents eines o tècniques de comunicació com:

- La publicitat convencional, la qual fa referència als suports televisius, la ràdio, els diaris, entre d'altres.
- O bé, tècniques no convencionals i innovadores per poder projectar a l'exterior una imatge adequada a les característiques de l'empresa i la dels seus *targets*. Es parla de màrqueting directe, el *product placement*, les relacions públiques, patrocini, fires o Internet.

Per altra banda, la **comunicació Interna** és una eina de gestió que ajuda a millorar la competitivitat empresarial ja que permet crear, establir i comunicar al seu equip humà la cultura i identitat de l'empresa, la missió, la visió i valors. Per tant, la comunicació interna explica a l'organització allò que l'organització és i vol aconseguir (Capriotti, 1998; Pinillos, 1996).

Altres autors consideren que és una eina social que proporciona la confiança entre les persones que es troben en el si de l'empresa i ajuda a la coordinació entre elles per aconseguir els objectius globals d'aquesta (Soler, 2008, pàg.105; Morales, 2008, pàg. 53).

Si bé molts autors i professionals han exposat diferents formes d'explicar el mateix concepte perquè no n'hi ha una única definició, la següent definició recull de forma entenedora l'essència del concepte de comunicació interna per tancar aquest apartat de definicions:

La comunicació interna defineix i dissenya les estratègies adequades, d'acord amb la política global d'imatge i comunicació de l'empresa. Orientada cap als membres d'aquesta, té com a objectiu implicar-los en el desenvolupament de la seva visió estratègica i projectar una imatge adequada de l'entitat a la qual participen (Toni Sellas, 2015).

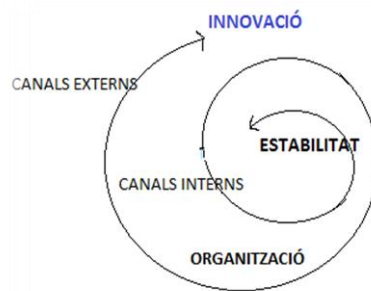
Ambdós comunicacions desenvolupen diferents funcions dins l'empresa però estan estretament relacionades entre sí, ja que per poder desenvolupar qualsevol estratègia de comunicació, tant interna com externa, cal conèixer les

bases i raons de ser d'aquesta, a la vegada que l'anàlisi dels públics als quals es dirigeix.

Els objectius de comunicació seran diferents segons si és interna o externa perquè cerquen metes diferents però al final, les dues estratègies volen obtenir el posicionament, l'estabilitat i l'equilibri de l'empresa en el mercat.

Per representar la funció de cada una de les modalitats de comunicació, els autors Ana Enrique, Gabriela Madroñero, Francesca Morales i Pere Soler (2008) citen a Kreps (1990), el qual ha representat gràficament els diferents objectius d'ambdós comunicacions existents en el terreny empresarial.

Imatge 1: Model integrador de la comunicació a les empreses



Font: Kreps (1990) citat per Morales i Soler (2008)

La imatge anterior exposa que tant la comunicació interna com l'externa, són dues tècniques estratègiques importants per aconseguir una part de l'èxit de les empreses. Ara bé, cada una d'elles té els seus propis mètodes per arribar als objectius globals.

La comunicació interna actua com a eina d'equilibri, estabilitat i organització dins del nucli empresarial. En canvi, la comunicació externa projecte aquesta imatge interna als públics o consumidors externs mitjançant canals innovadors i atractius pels usuaris, coherents a les característiques dels productes o serveis.

2. COMUNICACIÓ INTERNA

En el cas d'estudi que correspon a aquest treball es parlarà amb més insistència de la comunicació interna, ja que és el factor clau per poder desenvolupar adequadament el projecte d'empresa. La comunicació interna, com s'ha citat anteriorment, ajuda a crear, establir i projectar l'essència de l'empresa a tots els membres interns que la conformen.

En aquest apartat, s'explicarà la importància de la comunicació interna, així com també els avantatges i els inconvenients que pot aportar a l'empresa. També es mencionarà els tipus de comunicació interna que existeixen i com es fa un pla de comunicació pels públics interns.

2.1 IMPORTÀNCIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

Les relacions públiques internes engloben un conjunt d'accions comunicatives que van destinades i es produeixen dins el sí d'una organització. No obstant això, per poder dur unes accions adequades, segons Jordi Xifra, cal contemplar i respectar cinc eixos fonamentals. Aquests mostren el motiu pel qual la comunicació interna és important a les empreses (Jordi Xifra, 2007):

1. El primer eix mostra que per poder planificar i executar unes bones accions comunicatives a nivell intern, és necessari que la pròpia organització contempli al seu públic intern com a prioritari i important. Un clima adequat, a nivell psicològic i emocional dins l'àmbit laboral, determina la millora global dins l'empresa.
2. Pel que fa el segon eix exposa que els objectius socials de benestar emocional no exclouen a l'empresa de cercar el rendiment econòmic. Les actuacions d'uniques bones relacions públiques internes han de contemplar els aspectes socials i econòmics amb igualtat d'importància. És molt important que un concepte no elimini a l'altre per això és

necessari planificar accions o tècniques que permetin el benefici mutu d'aquests dos factors clau pel funcionament òptim de tota organització.

3. El tercer eix i el més important és que la comunicació interna ha de ser establerta per l'alta direcció de l'empresa. Han de comprometre's a respectar-la i mantenir-la per així obtenir l'ordre i el control de totes les actuacions. Si els treballadors no contempen un compromís i atenció per part de la direcció i senten poca implicació d'aquests envers els seus interessos, no rendiran ni transmetran la filosofia d'actuació que l'empresa vol i necessita fer arribar posteriorment al seu públic extern.

Cal visualitzar a la marca o a l'empresa com un cos humà, ja que si es visualitza així el concepte queda més clar i pot ser entès pels màxims representats de l'empresa. És a dir, si un cos no funciona internament, no pot mostrar-se saludable als ulls externs. Així doncs, aquest tercer eix de comunicació interna cerca aconseguir que la direcció contempli i compregui la gran importància de l'ordre intern per poder comunicar-se de forma adequada i estructurada, consolidant així les bases identificatives de la seva marca.

4. Les noves tecnologies formen el quart eix de comunicació interna. És important establir eines ràpides i directes entre els membres de l'empresa per tal de facilitar la fluïdesa de la comunicació interna. Ara bé, encara que l'aparició i utilització de les noves tecnologies aportin millores en el funcionament intern, és important no oblidar-se dels instruments tradicionals de comunicació.

És important pensar que, no tots els membres d'una organització estan familiaritzats amb aquests nous dispositius. Cal tenir en compte als públics interns a l'hora de decidir quines eines utilitzar ja que, segons les característiques dels usuaris, els mètodes més tradicionals els hi evocuen un sentiment de proximitat i familiaritat que, per contra, les noves tecnologies no.

5. Per últim, el cinquè eix està relacionat amb la sinèrgia entre la comunicació interna i la comunicació externa. És a dir, com s'ha esmentat anteriorment, la comunicació interna i l'externa tenen funcions i mètodes diferents en quan a la seva aplicació però les dues estan estretament lligades envers l'obtenció dels objectius empresarials.
6. Les accions comunicatives internes que es realitzen a l'interior de l'empresa, han de ser adequades a les seves característiques i del seu personal per tal de que, l'ordre i l'estructura sigui projectat, conscient o inconscientment a l'exterior.

Per tant, és important que l'empresa no giri l'esquena als seus públics interns i els ajudin a conèixer i adquirir els valors i filosofia d'actuació d'aquesta per tal de que puguin interioritzar-la i mostrar-la a l'exterior, projectant així una imatge adequada i vertadera de la pròpia organització.

Per altra banda, si s'ha esmentat la importància que té la comunicació interna dins de les organitzacions a través dels 5 eixos que proposa l'autor Jordi Xifra (2007), a continuació s'esmenten els avantatges i inconvenients que té establir aquesta flux comunicatiu en el si de les organitzacions.

Avantatges i inconvenients

Alguns autors com Capriotti (1998) i Xifra (2007) exposen que, la comunicació interna ajuda a les empreses a disminuir el rumor. És a dir, el rumor és inevitable però quan el flux comunicatiu és constant, aquest perd força perquè els dubtes o comentaris queden resolts en poc temps. A més, la comunicació interna ajuda a establir vincles i relacions de cooperació entre tots els membres que conformen l'entitat, indistintament de quin sigui el seu departament o nivell jeràrquic.

Un altre aspecte que aporta un bon sistema intern de comunicació és que, tots els membres creen un clima de cohesió, evitant problemes d'exclusió social i

afavorint el sentiment de pertinença. Aquest fet és gràcies a la retroalimentació, és a dir l'establiment del diàleg com a eina de treball i com a eina de resolució de conflictes i dubtes entre treballadors i directius (Morales, 2008, pàg. 51).

Per altra banda, una bona comunicació interna permet donar a conèixer als membres interns les normes, els objectius i valors que té l'empresa, els quals han de ser adquirits per tots ells. Amb el coneixement de l'essència de l'empresa, la coordinació de les activitats i la imatge de l'empresa és veuen millorades tant internament com externament (Morales, 2008, pàg. 54).

I per últim, un altre avantatge de la comunicació interna és que dóna peu a la participació de tots els membres en les diverses accions que executa la marca o empresa. Aquest fet provoca un sentiment de realització personal i laboral que l'empresa veu reflectida en la millora de l'estratègia i la seva competitivitat en el mercat (Morales, 2008, pàg. 51).

Així doncs, la consolidació i creació de sistemes comunicatius interns en el sí de les empreses aporta la millora global del rendiment personal dels treballadors, a la vegada que, la millora dels resultats econòmics.

Ara bé, l'establiment d'un bon sistema comunicatiu en el sí de les organitzacions és important i esdevé un èxit si aquest es adequat a les característiques del context, la qual cosa no és sempre així. Per això, establir una estructura comunicativa no és sempre un èxit ja que si l'anàlisi i investigació que es realitza a l'empresa no és precís i amb objectivitat, aquest no tindrà sentit.

A més, per poder realitzar un bon anàlisi de la situació, cal que es tinguin en compte als públics interns als quals ens dirigim perquè al final, la investigació sobre la situació interna d'una empresa es realitza per millorar el clima de treball entre els membres. És a dir, no es podrà prosperar externament com a marca si prèviament no s'han contemplat als membres interns (Costa, 2004 citant a Borrini, 1997).

Tots aquests avantatges no seran efectius si les accions i opinions dels professionals de les relacions públiques o departament de comunicació i l'alta direcció no estan estretament consensuades davant la presa de decisions de qualsevol activitat. Segons el professor de la Universitat de Girona, Toni Sellas (2015), els tres punts d'unió entre els professionals de la comunicació i l'alta direcció són:

- **Informació operativa:** Fa referència al com fer les coses dins d'una organització. La comunicació interna, en aquest cas, és una bona eina de direcció per establir les pautes d'actuació en el dia a dia de la organització.
- **Informació ad intra:** Fa referència al com pensar dins de l'entitat. La comunicació interna ajuda a transmetre i donar a conèixer, als membres de l'entitat, la cultura corporativa de l'empresa i aplicar-la.
- **Informació ad extra:** Fa referència a com mostrar l'organització a l'exterior. La comunicació interna serveix d'eina per ajudar a l'empresa a mostrar-se adequadament davant del seu públic extern.

En conclusió, una bona estratègia de comunicació interna ajuda a millorar els dos pilars principals que són el motor de tota empresa, milloren el clima personal dels membres a la vegada que es milloren els resultats econòmics.

2.2 TIPUS DE COMUNICACIÓ INTERNA

Per poder dur a terme unes bones tècniques de comunicació interna dins d'una empresa, cal recordar que la comunicació interna no deixa de ser comunicació entre persones. Aquesta comunicació pot ser de diferents maneres, segons el context i els subjectes que hi intervenen. Per tant, en aquest apartat s'exposen les diferents formes de comunicació que poden existir i es poden exercir segons el context i els subjectes participants.

Segons la naturalesa de la situació i del missatge que es desenvolupa entre els subjectes que intervenen en el procés comunicatiu, és necessari seguir un protocol o uns formalismes perquè l'intercanvi d'informació o idees resulti adequat a les característiques (Morales, 2008, citant a Marín, 1997). Segons això, es pot considerar que la comunicació pot esdevenir formal o informal.

La comunicació formal és aquella que per naturalesa està planificada i estructurada. És la comunicació, per excel·lència de les organitzacions. En canvi, la comunicació informal és aquella que sorgeix de forma natural i espontània entre els membres de l'empresa quan estan en un clima quotidià i relacional.

La comunicació informal és de caràcter amistós però un excés d'aquesta pot provocar el rumor i deixa entreveure que la comunicació formal de l'empresa no és suficient (Rogers, 1980). La comunicació interna, a més de poder-la classificar en formal i informal, també es pot distingir segons els subjectes que l'estableixin: descendent, ascendent, horitzontal i transversal (Soler i Morales, 2008).

Es parla de comunicació descendent quan el subjecte que inicia aquest intercanvi d'informació és la direcció de l'empresa. El seu objectiu és informar sense rebre resposta dels altres subjectes receptors. En canvi, la comunicació ascendent és la que inicien els treballadors cap als directius amb l'objectiu de participar i aportar opinions, a la vegada que transmetre informacions. Aquest tipus de comunicació pot provocar un excés de confiança i eliminar la jerarquia establerta.

També, podem parlar del flux comunicatiu horitzontal que té com a objectiu eliminar la verticalitat i la jerarquitització de l'estructura comunicativa utilitzant les mateixes formes entre els membres de l'empresa i establint així el retorn de resposta. Tots poden esdevenir emissors i receptors.

I per últim, la comunicació transversal que, per la seva naturalesa, no estableix jerarquia ni estructura comunicativa. Tots els membres que formen part de

l'empresa poden ser emissors i receptors. Aquest tipus de comunicació només sol establir-se en reunions d'equip per aportar diferents visions però mai com a base principal de cap entitat degut a la falta d'ordre i estructura jeràrquica.

2.3 PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

Quan es parla de crear i establir un flux comunicatiu adequat a les empreses, cal analitzar i planificar com es realitzarà perquè aquest esdevingui un èxit. En el moment en què es decideix establir un sistema de comunicació estructurat és perquè hi ha una necessitat que s'ha de cobrir per aconseguir els objectius empresarials.

Per poder instaurar una estructura comunicativa adequada cal que es faci ús de les eines més apropiades i, en el cas que correspon, el pla de comunicació interna és l'eina per excel·lència.

Un pla de comunicació és un document escrit on s'exposen les activitats de comunicació que es volen dur a terme amb l'objectiu d'aconseguir les metes establertes, amb un *timing* i pressupost necessari per poder iniciar-lo. És l'eina perfecte per explicar com, quan i per què es realitzaran diferents activitats comunicatives, respectant la imatge i valors de l'empresa (Potter, 1999).

Tot pla de comunicació segueix una estructura més o menys similar per poder-lo dur a terme entre els professionals de la comunicació i les relacions públiques. Segons Villafañe (1998), tota estructura d'un pla de comunicació ha de tenir els següents punts bàsics: anàlisi de la imatge empresarial, objectius generals identificació dels públics, definició de les accions o tècniques estratègiques, calendari i pressupost i execució. A continuació es desenvoluparà cada una d'aquestes parts.

Així doncs, un pla de comunicació és una eina de gestió que té per objectiu definir i millorar el flux comunicatiu, dins i fora de l'empresa, perquè aquesta pugui satisfer les necessitats als públics interns i externs que l'envolten per així, esdevenir més competitiu. Analitza, defineix i planifica estratègicament la

millora de la comunicació aplicant les tècniques més apropiades per a cada context.

Per aquest motiu, l'empresa que es el cas d'estudi al qual es dirigeix aquest treball necessita millorar la comunicació interna per tal d'organitzar-se i estructurar-se de nou. Per poder-ho aconseguir, es durà a terme un projecte d'empresa, tècnica de comunicació interna que s'ajusta a resoldre les necessitats comunicatives del cas corresponent i part important del pla de comunicació.

Un pla de comunicació pot contenir diversos aspectes que el professional consideri adequats a les característiques de l'empresa corresponent. Ara bé, hi ha certs apartats que com exposa Soler (2008) citant a Villafañe (1998) són necessaris per poder realitzar un pla de comunicació correcte i utilitzar les accions o tècniques estratègiques apropiades al context. Per tant, es disposa a presentar les parts que els autors anteriors han mostrat.

Anàlisi de la imatge empresarial

És el punt de partida que permet conèixer el context en el qual es desenvoluparà l'anàlisi i investigació. Per tant, en aquest apartat cal conèixer quins productes o serveis proporciona l'empresa per a la qual es treballa, com es comunica als seus públics interns i externs perquè ha de tenir una sola veu, reconeguda per ambdós públics citats creant així una identitat i una personalitat de marca única i diferenciada de la possible competència. Cal conèixer quina és la imatge que es planteja tenir aquesta empresa envers els seus públics, diferenciant els interns i externs, i segmentant-los posteriorment (Soler, 2008, pàg. 89 citant a Costa, 1997).

En aquest moment es on cal un l'anàlisi de la imatge de l'empresa o marca mitjançant l'ús d'eines de recollida de dades. Aquestes eines de recull d'informació poden ser qualitatives o quantitatives segons l'objectiu de l'anàlisi o investigació. És a dir, si es busca quantificar les respostes per poder aconseguir un resultat numèric, la tècnica serà quantitativa, la qual cosa la

mostra de la investigació serà calculada amb exactitud per tenir un resultat vàlid. Ara bé, si la naturalesa de la investigació o anàlisi cerca obtenir uns resultats de qualitat i no tant numèric, es farà ús de tècniques o eines qualitatives. Per tant, la mostra de la població serà més reduïda i seleccionada amb precisió per tal d'obtenir els resultats esperats i vàlids.

Qualsevol de les dues tècniques pot ser utilitzada en una mateixa investigació ja que alguns resultats es voldran amb quantia i altres amb qualitat de la resposta dels subjectes participants. Però, quan s'analitza la imatge d'una empresa, amb l'ús de qualsevol tècnica de recerca d'informació, cal tenir en compte que aquesta informació pot sorgir d'una font primària o bé d'una font secundària. Les informacions que venen donades per fonts primàries són aquelles que investiga directament l'autor del treball o de la recerca. Les eines de captació d'informació i els resultats d'aquesta seran els primers de l'autor envers el cas que s'analitza. Però, si el cas d'estudi ja ha estat prèviament analitzat i es parteix d'una informació creada per qualsevol altre subjecte, aquesta font serà secundària, aportant més informació al voltant d'aquesta primera.

Objectius generals

Abans d'iniciar el pla de comunicació és important conèixer quins són els objectius que l'empresa té. Els objectius empresarials han de ser respectats per poder adaptar, amb més precisió, el pla de comunicació esmentat.

Aquests objectius generals que necessita conèixer el professional per iniciar el pla de comunicació fan referència als objectius de posicionament i vendes, és a dir, objectius de màrqueting perquè cal saber on està ubicada actualment l'empresa en el mercat i com és visualitzada per la seva competència. Un cop coneguts, cal establir els objectius de comunicació necessaris, quantificables i reals per poder dur a terme un sistema de comunicació coherent amb les dades ja existents.

Com qualsevol tipus d'acció que es decideix executar, la comunicació interna s'aplica amb la intenció d'aconseguir objectius específics, prèviament establerts i que siguin quantificables. Els objectius de comunicació, des d'una vessant empresarial, es poden centrar en dues categories (Xifra i Lalueza, 2008, pàg.47):

Objectius d'impacte: Fan referència a objectius establerts per aconseguir transmetre informació als treballadors i modificar actituds d'aquests en relació a l'organització. Els objectius d'impacte es poden subdividir en tres tipus:

- Objectius cognitius: Fan referència a exposicions de missatges, la comprensió i la retenció d'aquests per part del públic intern. S'utilitzen aquest tipus d'objectius quan es vol comunicar un esdeveniment pels treballadors, comunicar normes o informacions rellevants per l'estructura global de l'empresa.
- Objectius afectius: Tenen com a finalitat modificar els sentiments del públic respecte a l'organització en tots els seus àmbits. Aquests objectius poden implicar la modificació d'actituds, reforçar les existents o canviar-les, segons els interessos de l'empresa.
- Objectius conatius: Impliquen la modificació del comportament dels públics envers l'organització.

Objectius de producció: Fan referència a les accions realitzades durant el procés de comunicació. És a dir, són objectius quantitius perquè la seva naturalesa es basa en quantificar les accions realitzades, vinculades amb els objectius d'impacte (Xifra, 2009, pàg. 23). Un exemple del que seria un objectiu de producció tal com mostra l'autor és: l'objectiu d'impacte cerca una millora comunicativa i d'informació per part dels seus treballadors i fer-los sentir participants en les decisions. Les vegades que aquesta acció s'executarà o es durà a terme, és un objectiu de producció perquè es podrà quantificar i s'extrauran resultats envers aquests per saber si cal modificar el nombre de trobades per obtenir una millora del rendiment.

Els objectius citats, són fàcilment aplicables a la comunicació, més concretament a la comunicació interna d'una empresa. No obstant això, hi ha altres formes d'establir objectius de comunicació, com per exemple els que proposa Capriotti (1998):

- Relacionals: Establir i mantenir una relació fluïda amb els públics interns.
- Operatius: Millorar la coordinació diària de les activitats de l'empresa entre els diferents membres i departaments. És el "com fer les coses".
- Motivacionals: Motivar i estimular als públics interns per tal de sentir-se implicats i valorats a nivell laboral.
- Actitudinals: Fa referència a "passar a l'acció". Interioritzar la cultura corporativa, identitat o la filosofia d'actuació, entre d'altres.

Per concloure aquest apartat, els objectius de comunicació interna tenen com a finalitat global establir una coordinació, estructura i equilibri entre els membres d'una empresa per tal d'aconseguir beneficis personals i econòmics.

Recollida de dades - Antecedents

En aquest punt del pla de comunicació cal conèixer quines són les accions que s'han dut a terme, a nivell estratègic, per poder saber quina és la forma d'actuació del cas d'estudi i valorar si aquestes accions aporten o no un avantatge o un inconvenient. També, és necessari saber quina és la seva posició actual al mercat envers la seva possible competència aplicant processos de *Benchmarking* per tal d'entendre millor el funcionament d'aquesta i la dels seus competidors.

A més, cal conèixer quina presència té en els diferents mitjans de comunicació, si és el cas, i analitzar com es mostra per comprendre si és coherent o no amb la seva imatge o identitat i amb els públics als quals atén. Per tant, en aquest apartat es valora la projecció de la marca mitjançant els suports comunicatius

que utilitzi a la vegada que analitzar la seva possible competència i la situació actual del mercat.

Identificació dels públics

En aquest punt, cal conèixer quins son els públics que intervenen en l'activitat diària de l'empresa per tal de diferenciar-los entre ells i segmentant-los. És important establir aquest segment perquè es podrà adequar amb més precisió el missatge dirigit a cada un dels públics.

Es pot segmentar al públic en funció de diferents aspectes però, com diu Soler (2008) citant a Green (2002) i Krueger (1991), una de les formes més habituals de segmentar és mitjançant les necessitats que tenen cada un dels públics que intervenen en el funcionament de l'empresa.

Per poder localitzar tots els públics que intervenen o es relacionen amb l'empresa, es realitzarà el mapa de públics. Aquest mapa exposa els diferents subjectes que es relacionen amb l'empresa, coneixent el seu perfil i diferenciant-los entre els públics interns (personal o treballadors, accionistes, empreses filials...), l'entorn social (bancs, institucions públiques, política, sindicats, associacions, lobbies, mitjans de comunicació...) i el mercat (clients, distribuïdors, prescriptors, assessors, col·laboradors i consumidors).

Definició de les accions o tècniques estratègiques

Un cop analitzada la situació actual de l'empresa i essent coneixedors dels objectius empresarials, cal establir els objectius de comunicació per aconseguir els de l'empresa. Per fer-ho és important analitzar i planificar una estratègia de comunicació adequada als resultats obtinguts i fer ús de les tècniques de comunicació corresponents per satisfer les necessitats existents. Per tant, cal conèixer quines tècniques existeixen i quines són les que s'adapten millor al context.

Les tècniques de comunicació interna són accions que ajuden a l'emissor a mostrar les idees, de forma adequada, als receptors segons l'escenari en el qual es desenvolupen. Jordi Xifra (2007) i Manuel Palencia-Lafler (2011) expliquen que el concepte de tècnica no és unívoc. Per referir-se als mateixos fenòmens, molts autors parlen de tècniques i tàctiques indistintament. No obstant això, en els inicis de reconèixer la disciplina de les Relacions Públiques i la rellevància que tenien pel bon funcionament de l'empresa, s'anomenaven a les estratègies o accions de comunicació interna, les tàctiques.

No és fins al cap d'uns anys quan els professionals de les relacions públiques introdueixen el concepte de tècnica. La diferència entre un concepte i l'altre, com esmenta Jordi Xifra (2007), és que les tècniques defineix la manera en què els professionals de les Relacions Públiques enfocaran el tema, com gestionaran la transmissió del missatge als públics objectius. És a dir, el com fer-ho. En canvi, les tàctiques corresponen a iniciatives puntuals a través de les quals els professionals gestionen els problemes i oportunitats. És a dir, el com fer-ho en un moment donat en funció de les circumstàncies immediates.

Per la seva banda, Palencia-Lafler (2011) explica que les tècniques són el conjunt de procediments i recursos dels quals es serveix una ciència o l'art i que, les tàctiques són el mètode o sistema per executar o aconseguir alguna cosa. Per tant, en aquest punt del treball es parlarà de tècniques i no de tàctiques tot i que l'ús d'unes o d'altres està molt vinculat fins al punt de considerar a les tècniques un conjunt indefinit de tàctiques.

Les tècniques es poden utilitzar en molts contextos per arribar a un fi prèviament establert. Ara bé, no totes les tècniques serveixen per aconseguir els mateixos objectius, ja que segons les característiques d'aquests i la naturalesa de la situació, serà necessari planificar i analitzar correctament quina tècnica és més apropiada segons les situacions a la qual es troba l'empresa i els membres d'aquesta.

Per entendre millor el fet que no totes les tècniques són vàlides per aconseguir uns determinats objectius i solucionar certs problemes es mostra una imatge extreta del llibre de l'autor Palencia-Lafler (2011) on explica i divideix de forma ordenada les diferents tècniques que es poden utilitzar envers una determinada situació.

Imatge 2. Mapa general de tècniques de les relacions públiques.



Font: Manuel Palencia-Lafler, 2011, pàg. 54-55

A la imatge 2, s'observa l'agrupació d'aquestes tècniques segons l'àmbit al qual es dirigeixen per tal de satisfer les necessitats i així obtenir els resultats desitjats.

Algunes de les tècniques del mapa encaixen en el cas d'estudi que correspon al treball perquè són les que faciliten la investigació i l'avaluació. Aquest grup de tècniques tenen com a objectiu comú estudiar i analitzar els diferents factors i públics que tenen relació amb l'empresa. Per exemple, algunes de les tècniques que formen part d'aquest grup o categoria són les enquestes i

entrevistes, les quals faciliten l'obtenció d'informació que han de representar una mostra significativa perquè els resultats siguin vàlids (Xifra, 2007).

Les tècniques que gestionen els conflictes de l'empresa amb els seus públics també poden aplicar-se al cas d'estudi perquè tenen com a objectiu implantar manuals de crisi en el sí de l'empresa per saber gestionar, de forma anticipada, qualsevol conflicte existent. Un exemple de tècnica d'aquest grup és el manual de crisi o de les bones pràctiques. Aquest és un document de protocol d'actuació que s'utilitza davant de situacions concretes i susceptibles de poder afectar al funcionament general de l'empresa per tal de saber com han de reaccionar els membres d'aquesta i solucionar la situació.

També, les tècniques que afavoreixen els espais comunicatius a favor de l'empresa són aplicables, ja que el seu objectiu és "crear opinió" sobre l'entitat i saber què en pensen els públics d'aquesta. Val a dir que, les noves tecnologies aporten una visió més amplia sobre les opinions perquè permeten rebre opinions d'un col·lectiu i no només l'ha d'un sol individu. Una tècnica molt útil d'aquesta categoria és la bústia de suggeriments que consisteix en dipositar-hi opinions i recomanacions per part dels treballadors de l'empresa i així millorar certs aspectes. També, es pot trobar el taulell d'anuncis que és una tècnica senzilla d'aplicar i, mostra als treballadors aquelles informacions o normatives generals que poden ser d'interès global.

Ara bé, dins de la seva senzillesa i ordre, el taulell d'anuncis està creat per portar informacions obligatòries com horaris de treball, serveis mèdics de l'empresa, informació dels representants dels treballadors (si n'hi ha) i telèfons de contacte de proveïdors o membres relacions amb l'activitat d'aquesta. A més, pot donar facilitar informacions sobre esdeveniments creats per l'empresa on les membres poden participar-hi o campanyes de conscienciació de la salut i seguretat en el treball, entre d'altres esdeveniments d'interès (Westphalen i Piñuela, 1993).

Per altra banda es citen les tècniques que afavoreixen a les publicacions materials a favor de l'empresa. El principal objectiu d'aquestes tècniques és

crear suports i materials per comunicar als membres interns totes les informacions que l'empresa vol i considera mitjançant formats creatius i interessants pels membres. Una tècnica habitual en aquesta categoria és el procediment d'acollida perquè és un manual de benvinguda als nous membres de l'empresa on se'ls proporciona informació d'aquesta sobre les condicions de treball, manuals existents, drets i deures que tenen, entre d'altres.

Segons Xifra (2007) citant a Westphalen (2004) exposa que hi ha una tècnica que actua com a alternativa al procediment d'acollida que és el padrinatge. Consisteix en que un dels membres antics de l'empresa forma, durant cert temps, al nou treballador explicant-li el funcionament d'aquesta i altres normes de procediment.

Al grup deu del mapa de tècniques que exposa Palencia-Lafler (2011) fa referència a l'organització d'esdeveniments pels públics interns que tenen per objectiu realitzar actes o reunions entre membres per conèixer-los i arribar a una presa de decisions conjunta per a la millora dels interessos de les parts implicades. Una de les tècniques d'aquest grup són les reunions periòdiques de treballadors. És un acte on es reuneixen per equips i en nombre reduït, els membres de l'empresa on se'ls informa de certs aspectes a la vegada que els treballadors també aporten les seves informacions. Permet i crea un espai de comunicació necessari que aporta bidireccionalitat suficient com per esdevenir una tècnica de comunicació productiva, tan a nivell personal com econòmic.

Per últim, el projecte d'empresa, una tècnica que permet conèixer les credencials de l'entitat. És on es plasmen les bases estructurals, d'actuació i identitat que té la organització per així poder executar i perseguir objectius futurs respectant l'essència d'aquesta (Xifra, 2007, pàg. 9)

Hi ha una altra tècnica estratègica la qual no apareix en el mapa general de tècniques que mostra l'autor Manuel Palencia-Lafler (2011). Aquesta tècnica estratègica és l'observació participativa. A l'estudi de cas corresponent al treball pot esdevenir una tècnica molt adequada.

L'observació participativa és un mètode de recull d'informació qualitatiu que parteix de l'observació directe de l'autor que realitza l'estudi. És una tècnica que està ubicada al grup de mètodes etnogràfics utilitzat en estudis antropològics i socials (Kawulich, 2005, art. 43).

Tal com exposen alguns autors, "és la descripció sistemàtica d'esdeveniments i comportaments d'un escenari social escollit per a ser estudiat" (Marshall i Rossman, 1989, pàg.79). És una fotografia escrita del que està passant en el moment i on l'autor de l'anàlisi viu el dia a dia i participa del context.

Aquesta tècnica d'observació directa és útil per comprendre la situació real de l'escenari analitzat, més enllà de la comunicació verbal dels membres. Pot analitzar la part més emocional i gestual d'aquests davant de determinades situacions i extreure'n conclusions compatibles amb altres tècniques de comunicació. Per tant, permet interpretar amb altres tècniques les paraules expressades dels membres observats (Schmuck, 1997).

Ara bé, tal com comenta Kawulich (2005) citant a DeWALT i DeWALT (2002) l'observació participant ha de ser utilitzada per incrementar la validesa de les altres tècniques utilitzades durant l'estudi de cas. És a dir, aportar més qualitat informativa a altres tècniques utilitzades i vincular-les amb eines de naturalesa quantitativa. Per tant, aquesta tècnica ajuda a respondre hipòtesis o consideracions respecte un tema o situació.

Així doncs a l'estudi de cas analitzat en aquest treball es podrà fer ús d'aquesta tècnica d'observació però mitjançant un rol d'observador participant. És a dir, els membres als quals s'observa són conscients d'aquest fet i accepten la participació (Gold, 1958).

Calendari i pressupost

Com a tota acció que es decideix dur a terme, el pla de comunicació ha d'estar estructurat i pressupostat per tal de saber què s'ha de fer, per quin dia i el cost que suposarà realitzar aquella acció plantejada.

Com ja s'ha esmentat, el pla de comunicació és una tècnica comunicativa que permet ordenar totes les tàctiques o accions de comunicació que es duran a terme per aconseguir uns objectius.

Avaluació i control

Un cop planificades les accions cal executar-les per tal de satisfer les necessitats existents en el context pel qual es treballa. L'execució de les accions comunicatives establertes requereixen d'un control i seguiment per tal de comprovar si aquestes són adequades per aconseguir els objectius prèviament establerts. Aquest control és l'auditoria de comunicació, la qual diagnostica la validesa de les activitats, des de l'estratègia de comunicació escollida fins a la implicació dels membres de l'empresa (Soler, 2008, pàg. 108).

Per dur a terme un seguiment correcte, cal que els instruments de control siguin fàcils d'utilitzar i flexibles ja que tots els membres implicats hi han de participar. A més, les informacions proporcionades per aquests membres han de ser fiables perquè aquest tingui una validesa real. Per tant, l'apartat d'avaluació i control és l'etapa de la realització d'una auditoria que fa ús del KPI, *Key Performance Indicators*, és a dir indicadors clau del rendiment que ajuden a saber si els objectius s'estan aconseguint, es pot analitzar per exemple, relacionat amb el cas d'estudi, la participació en les reunions d'empresa, l'ús dels canals interns de comunicació, la millora dels resultats econòmics, realització d'enquestes de satisfacció dels clients envers els serveis prestats, entre d'altres (Fajula, 2015).

3. PROJECTE D'EMPRESA

El cas que correspon en aquest treball, s'ha arribat a la conclusió que és necessari crear un projecte d'empresa, ja que aquest instrument de comunicació de les relacions públiques permet crear i estructurar les primeres bases identificadores de la raó de ser de l'empresa i l'essència que la fa esdevenir única davant la competència i dels seus públics.

El projecte d'empresa és una eina que permet analitzar les bases inicials de creació d'una empresa i els valors que es volen atribuir. Ara bé, sovint no s'exposen als membres interns per tal de que els coneguin i ajudin a establir una idea real de la imatge que vol l'empresa, tant a nivell intern com posteriorment a nivell extern. Aquesta tècnica comunicativa permet realitzar accions d'estructuració i comunicació per a l'entitat, encara que aquestes dues no siguin actualment clares entre els membres que la conformen (Xifra, 2007, pàg. 9).

Abans de crear qualsevol projecte que ajudi a solucionar o cobrir una necessitat existent, cal que es plantegi què es vol aconseguir, com es farà per aconseguir-ho, quina millora aportarà realitzar-lo i a qui li aportarà aquesta millora, és a dir a qui la dirigim. Un cop es conegui la necessitat i la forma amb la qual es pot satisfer, es podrà iniciar el projecte desitjat i així aconseguir els objectius prèviament marcats per obtenir millores globals.

3.1 Què és el projecte d'empresa

Hi ha diverses formes de definir què és un projecte d'empresa. Per exemple, Aristizabal López (2015) diu que, un projecte d'empresa “és una unitat operativa, composta per un conjunt d'activitats i eines que, segons lo adequades que siguin, donaran resposta a una mancança o oportunitat, el qual permetrà millorar l'orientació envers els recursos de l'empresa”.

Per altra banda, Xifra (2007) considera que “un projecte d'empresa és un document on s'hi plasmen un conjunt de propòsits d'una organització que

serveix com a marc de referència per orientar els objectius estratègics de futur amb la cultura i identitat corporativa, entre d'altres elements bàsics d'identitat empresarial". És a dir, plasma les bases estructurals, d'actuació i identitat que té la organització per així poder executar i perseguir objectius futurs amb certa coherència amb l'essència d'aquesta.

I, per concloure l'apartat de definicions, Maldonado (2014) exposa que "el projecte d'empresa és el recull d'un conjunt d'accions que es realitzen en un temps determinat en el qual s'incorporen una sèrie de recursos per desenvolupar-lo, amb la finalitat de resoldre una necessitat". Per tant, el projecte d'empresa és una tècnica de comunicació interna que analitza, estructura i mostra, als seus públics interns, elements identificadors de l'entitat que la fan ser única i diferent de la resta de competència existent.

Cal pensar que cap als anys 70 sorgeix la necessitat entre les empreses de diferenciar-se entre elles, ja que sovint les confonien amb la competència. Així doncs, apareix la necessitat d'instaurar bases de comunicació úniques i diferenciadores entre productes i serveis mitjançant l'estratègia. És en aquest moment on apareix el concepte de marca.

La marca d'una empresa juga un paper important, igual que les connotacions que aquesta desprèn entre els públics. No obstant això, en el cas d'estudi no es parla del concepte de marca com a imatge gràfica sinó com a imatge o símbol evocador d'emocions, sentiments i sensacions que aquesta aporta al seu públic intern, conscient o inconscientment.

En aquest punt, és on apareix la idea de planificar i realitzar un projecte d'empresa, el qual cerca crear una imatge global de l'empresa pilot per poder-la transmetre als seus membres interns i millorar-ne la percepció que tenen a l'actualitat.

3.2 Bases i finalitat del projecte d'empresa

La finalitat de dur a terme un projecte d'empresa és establir i donar a conèixer la identitat i cultura corporativa d'una organització i comunicar-ho a tots els membres interns mitjançant l'ús d'eines estratègiques de comunicació. Aquestes eines han de ser coherents amb els objectius prèviament marcats i han de respectar l'estil de l'empresa. Només quan aquestes bases estiguin establertes en el sí d'una organització, es podrà parlar d'estructurar la imatge corporativa i la seva reputació.

La cultura corporativa són el conjunt de valors i creences obtinguts per l'educació i la societat a la qual viuen els membres de l'entitat. La cultura corporativa no està prèviament escrita perquè són actuacions innates de la personalitat de la direcció i els membres que l'accepten. Ara bé, aquesta pot ser reformada per a la seva millora i així establir una filosofia d'actuació més adequada per arribar a l'èxit (Capriotti, 2009).

En canvi, el mateix autor defineix que “la identitat corporativa són el conjunt de característiques que marquen l'essència de l'empresa, la qual ella mateixa s'identifica i a la vegada, es diferencia de la resta d'organitzacions que són competència directe o indirecte”.

Així doncs, amb el projecte d'empresa es podrà analitzar la cultura corporativa, l'essència o identitat corporativa i la filosofia d'actuació que existeix en el sí de l'empresa objecte d'estudi. Val a dir que, la realització del projecte necessita la implicació i participació total de la direcció i del personal que la conformen perquè pugui esdevenir un èxit.

Per altra banda, tot projecte plantejat ha de tenir un motiu o raó de ser. Cal conèixer les necessitats que hi ha i satisfer-les de la forma més adequada a les característiques existents. Per tant, tot projecte ha de tenir una intenció, que és l'objectiu global que es vol aconseguir per cobrir les mancances. A més, cal saber quins mitjans són els més adequats per aconseguir els objectius marcats, respectant-ne els valors existents. Així doncs, per concloure aquest apartat, el

projecte és una eina de gestió interna que permet analitzar el nucli d'una entitat per ajudar-la a satisfer unes necessitats i donar solució a aquestes mancances a través d'eines o canals comunicatius adaptats estratègicament a les característiques existents.

METODOLOGIA DE TREBALL

Per poder realitzar un estudi adequat a les característiques de l'estudi de cas, cal establir una metodologia de treball apropiada. Segons els objectius, prèviament establerts, cal aplicar la metodologia correcta per tal d'aconseguir la màxima coherència entre allò que és vol obtenir i les eines d'actuació que s'aplicaran per arribar-hi.

Per poder definir la metodologia de treball de la investigació realitzada es tindran en compte una sèrie de factors clau. Aquests factors són la finalitat de la investigació, l'abast temporal, la profunditat de l'anàlisi, les fonts i la naturalesa d'aquesta. Així doncs, a la taula següent es pot observar cada un dels factors esmentats.

Característiques de la investigació

Taula 1. Metodologia de treball

INVESTIGACIÓ CORPORATIVA		
Segons la seva finalitat	Aplicada	L'objectiu de l'anàlisi i la investigació és conèixer, analitzar i millorar l'estat actual del cas d'estudi envers la seva estructuració i la comunicació interna.
Segons el seu abast	Seccional	Es situa la investigació i l'anàlisi a l'actualitat de l'empresa. Es pretén conèixer com està la situació interna de l'empresa en el moment. És a dir, detectar les necessitats i aplicar possibles solucions per satisfer-les.

<p>Segons la seva profunditat</p>	<p>Exploratorià</p>	<p>Es realitza un anàlisi i recerca per conèixer tota la informació relacionada amb el cas d'estudi del treball. A través d'eines de captació d'informació com són les enquestes, l'observació participant i el grup de discussió s'aconsegueix la màxima informació, des de les diferents perspectives dels subjectes implicats, sobre la situació actual del cas d'estudi. Per tant, es realitza una investigació exploratorià perquè té com a finalitat obtenir informació qualitativa sobre les mancances que es consideren existents en el sí de l'empresa.</p>
<p>Segons les fonts</p>	<p>Primàries</p>	<p>Es porta a terme un l'estudi de cas on s'analitza la situació interna fent ús de tècniques com l'observació participant, les enquestes i el grup de discussió.</p> <p>L'observació participant és la l'observació directe i constant del cas d'estudi. Amb les enquestes es pretén conèixer el grau de satisfacció personal i laboral dels treballadors, a més del coneixement que tenen de l'empresa. El grup de discussió es dirigeix als membres de la direcció amb l'objectiu de conèixer quines són les bases identificadores de l'empresa, com es comuniquen i el</p>

		grau de satisfacció personal amb aquesta i els treballadors.
Segons la seva naturalesa	Qualitatives i quantitatives	L'anàlisi i investigació es centrarà tant en els resultats qualitius com en els quantitius. Per exemple, el grup de discussió es centra més en la qualitat però les enquestes són mixtes ja que busquen resultats numèrics a la vegada que de qualitat. En canvi, es sistema d'observació participant cerca la qualitat de la situació.

Font: Elaboració pròpia

Tècniques d'investigació i processament de dades.

Per realitzar l'anàlisi del cas d'estudi prèviament s'han marcat uns objectius d'investigació que s'han d'aconseguir mitjançant les tècniques estratègiques corresponents per poder completar l'estudi. Així doncs, a continuació es presenten les tècniques que s'han realitzat per poder arribar als resultats finals del treball.

Taula 2. Objectius específics de l'anàlisi del cas d'estudi.

OE 1. Analitzar l'estructura interna de l'empresa.
OE 2. Analitzar la comunicació interna de l'empresa
OE 3. Conèixer i analitzar la percepció interna de l'empresa
OE 4. Analitzar el grau de satisfacció general dels membres interns

OE 5. Establir sistemes de
reestructuració i comunicació interna.

Font:Elaboració pròpia

Per poder aconseguir els objectius específics anteriors, s'han utilitzat diferents tècniques de recollida d'informació pel cas d'estudi corresponent. La primera tècnica utilitzada és l'estudi de cas. Aquesta tècnica segons Mcdonald i Walker (1977) és una tècnica profunda que analitza un cas concret d'estudi com si es tractés un examen. O bé, com diu Stake (1998) "es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas". Es sol utilitzar per analitzar i investigar una problemàtica o una situació concreta, en aquest treball l'estudi de cas és l'empresa Electer S.L. Així doncs, la tècnica central d'aquesta investigació és l'estudi de cas.

Una altra tècnica utilitzada ha estat l'observació participant. Aquesta tècnica és qualitativa i es defineix com la descripció sistemàtica d'esdeveniments i comportaments dins l'escenari social que ha estat escollit per ser estudiat (Marshall i Rossman, 1989, pàg. 79).

L'observació ajuda a l'autor de l'estudi a descriure la situació existent utilitzant els cinc sentits. Així doncs, aquesta tècnica permet integrar-se en un context nou on els membres actuen amb naturalitat i són coneixedors de l'anàlisi, tal com es mostra al marc teòric. Per tant, per poder analitzar l'estructura, la comunicació, el grau de satisfacció i la percepció dels membres s'ha utilitzat l'observació participativa durant un any i mig. El rol de l'autor ha estat de participant com a observador, tal com es comenta en el marc teòric.

Aquest rol concret aporta una informació directe dels membres observats des d'una vessant més emocional però també provoca l'excés d'implicació dins l'escenari. És a dir, interpretar els resultats de les altres tècniques amb aportacions d'informació que aquestes altres tècniques no expressen però l'observació sí. Per aquest motiu es vinculen i aporten una validesa més acurada.

Així doncs, com s'ha esmentat anteriorment per poder completar l'anàlisi, obtenir més informació i aconseguir els objectius de treball marcats s'han realitzat enquestes. Les enquestes que són eines qualitatives i quantitatives segons les preguntes formulades, han estat dirigides i realitzades per 29 dels 45 treballadors "aportant la seva opinió" .

L'enquesta tenia per objectiu conèixer el grau de satisfacció dels treballadors amb l'empresa Electer i la percepció que tenen d'aquesta a nivell d'estructuració i comunicació interna. Val a dir que, algunes de les preguntes realitzades no són concloents pels resultats finals del buidatge.

Una altra tècnica qualitativa utilitzada ha estat el grup de discussió realitzat amb els dos membres de l'equip directiu. El grup de discussió s'ha dividit en dues parts. La primera part de la conversa estava dirigida a conèixer les bases identificadores de l'empresa. I la segona part estava destinada a conèixer la satisfacció i percepció que tenen de l'empresa i dels seus treballadors.

Totes aquestes tècniques ajuden a l'obtenció dels objectius del treball citats a la taula 1. Cada un d'aquests aporta informació d'un mateix context però des de diferents visions o rols. Per tant, el recull d'informació general cerca la qualitat de les respostes i la recollida de dades suficients per poder aportar validesa a l'estudi.

ESTUDI DE CAS – ELECTER S.L

La decisió de desenvolupar un projecte d'empresa, tal com s'esmenta a la part introductòria del treball, sorgeix de la necessitat de resoldre certes mancances observades en l'àrea de treball personal. Així doncs, utilitzant pautes de diferents autors de la comunicació i les relacions públiques sobre la comunicació i estructuració corporativa es detecten certs problemes comunicatius al sí de l'empresa. En aquest moment sorgeix la necessitat d'investigar, analitzar i aplicar solucions.

Observant en primera persona la situació i coneixent certes informacions tangibles i no tangibles es localitzen mancances comunicatives a nivell intern. Aquestes mancances es comuniquen a la direcció de l'empresa que permet realitzar l'anàlisi corresponent. Per tant, en aquest moment s'inicia l'establiment d'objectius a aconseguir i les accions corresponents per descobrir si la mancança comunicativa i la falta d'estructura interna és real o no. La durada de la investigació i l'anàlisi de la situació actual de l'empresa ha estat d'un any i mig. Conèixer a tots els membres i integrar-se en un context desconegut implica hores i dedicació, per tant, per poder realitzar un projecte d'empresa adequat a les característiques del cas, cal conèixer-la en profunditat.

L'estudi de cas del treball és ELECTER S.L, una empresa gironina, activa des de 2011 i ubicada a la població d'Anglès a uns 20 quilòmetres de la ciutat de Girona. Disposa d'una única seu on hi ha les oficines generals i el magatzem per disposar dels materials. És una empresa relativament jove en el mercat que té una facturació anual d'uns dos milions sis-cents cinquanta mil euros. La seva principal funció és dissenyar i desenvolupar projectes d'instal·lacions a la vegada que del seu respectiu manteniment, tant a nivell industrial com domèstic. Per tant, l'empresa proporciona els seus serveis a altres entitats i particulars en base al disseny, rehabilitació i manteniment de les instal·lacions elèctriques.

Està formada per una plantilla d'uns 45 professionals amb diverses titulacions com ara, enginyer tècnic, caps de producció, oficials de fontaneria/ electricistes, oficials soldadors serrallers, oficials mecànics industrials i operadors de calderes. A més, gerència compta amb la diversitat de coneixement de les diferents feines o tasques citades. Dins de la plantilla també hi ha el personal d'administració, en concret dues persones. Una contable i una administrativa, ambdues amb molts anys d'experiència. Les seves tasques són facturació, comptabilitat, control de personal, gestió de les hores de treball, vacances, costos i control general de l'activitat diària de l'empresa.

L'empresa aposta per una formació continuada i el reciclatge dels seus treballadors per tal de cobrir les necessitats dels seus públics i esdevenir competitiu en el mercat. El seu objectiu és aconseguir l'establiment de vincles, fidelització i compromís dels clients aportant-los una millora de preus en els serveis. Els serveis que proporciona són sobretot a nivell industrial com:

- Instal·lacions elèctriques que impliquen estacions transformadores MT/BT, quadres de comptatge i protecció, bateries condensadores per compensar l'energia reactiva, commutacions automàtiques, acoblaments, variadors de freqüència, il·luminació interior i exterior, control supervisat, automatismes, plaques fotovoltaïques i proteccions contra sobretensions.
- Automatització i domòtica que es basa en l'automatització industrial i sistemes de control integral (Domòtica en habitatges).
- Instal·lacions contra incendis que consisteix en detecció de CO i CO₂, detecció d'incendis amb sistemes analògics i convencionals, sistemes automàtics i manuals d'extinció d'incendis a través de pols, gas o aigua.
- Instal·lacions hidràuliques que poden implicar estacions de bombeig, equips de pressió, grans conduccions líquides, sistemes de producció d'aigua calenta sanitària (ACS) i instal·lacions d'aigua freda sanitària (AFS).

- Instal·lacions d'evacuació que són evacuació de fums i xarxes de sanejament (particulars i via pública).
- Climatització i ventilació que són instal·lacions de sistemes de climatització amb bomba de calor, climatització amb aigua i aigua, sistemes de climatització d'aigua i aire i sistemes de climatització forçada.
- I per últim, caldereria que són les calderes domèstiques en habitatges, calderes industrials, sistemes de producció de vapors i operadors de calderes.

Per altra banda, el logotip de l'empresa va està creat per una empresa externa. Aquesta només va crear el logotip però no va desenvolupar cap manual d'identitat. El color que representa a la marca és el blau. Com que no té un manual d'identitat corporatiu, no es té constància de la tonalitat emprada. Per aquest motiu, no sempre s'utilitza la mateixa tonalitat en els diversos suports com a la roba de treball, als vehicles d'empresa, en suports paper o a la publicitat local.

Imatge 3. Logotip de l'estudi de cas – Electer S.L



Font: Electer S.L

Ara bé, el color blau va ser escollit perquè socialment es pot associar atributs a la marca de forma inconscient com, per exemple confiança, professionalitat, seguretat, eternitat, transparència, coneixement, entre d'altres És per aquest motiu que la direcció va optar pel color blau per representar els valors que volen per l'empresa. Per altra banda, la imatge de marca, tal com es comenta al marc teòric, no es visualitza des d'una vessant del disseny sinó envers les connotacions emocionals que transmet al seu públic intern i extern.

Objectius

Tota empresa, a part de definir la pròpia identitat corporativa, ha de definir uns objectius d'impacte que poden ser a curt o llarg termini. Són els punts on es vol arribar per tal de satisfer certes necessitats o millorar certes mancances. És important conèixer quins objectius té l'empresa abans de dur a terme qualsevol estratègia comunicativa, ja que aquesta última ha de respectar i ser coherent amb les característiques i objectius de l'empresa.

Sovint, els objectius establerts a nivell empresarial són objectius vinculats al màrqueting perquè cerquen augmentar vendes, captar nous clients, entre d'altres fites relacionades amb el benefici econòmic i ampliació de notorietat de marca en un radi concret. Ara bé, perquè aquests objectius de màrqueting es puguin satisfer cal establir els objectius de comunicació. Aquests han de respectar la naturalesa dels establerts per l'empresa i així mantenir coherència amb l'acció comunicativa.

Com s'ha esmentat a la part teòrica, els objectius de comunicació que es formularan per poder satisfer als empresarials són objectius d'impacte que es classifiquen segons la seva naturalesa. És a dir, segons el que es vol aconseguir esdevenen objectius cognitius, afectius, conatius, operatius, motivacionals, actitudinals o relacionals. Per tant, tal com es mostra a la taula 3, els objectius es poden classificar en diferents tipologies segons la seva finalitat. Així doncs, Electer S.L és un servei el qual es planteja aconseguir una sèrie d'objectius com:

- Millorar la comunicació i l'estructura interna de l'empresa en un període de dos anys.
- Millorar la imatge de marca a nivell intern en un 20% dels treballadors durant un any.
- Disposar d'un equip compromès i professional en els pròxims dos anys
- Ampliar la gama de serveis en els pròxims tres anys.
- Augmentar els beneficis econòmics en els pròxims tres anys.

Alguns dels objectius empresarials citats estan dirigits al públic extern o públic objectiu de l'empresa. Ara bé, a la taula es mostren els objectius empresarials destinats als públics interns de l'empresa.

Taula 3. Objectius empresarials i objectius de comunicació interna.

Objectiu d'empresa	Objectiu de comunicació	Tipologia
Millorar l'estructura i la comunicació interna en un període de dos anys	Crear canals de comunicació interna en el sí de l'empresa com és la bústia de suggeriments, aplicació de la Intranet i donar a conèixer els manuals interns.	Objectiu operatiu i motivacional
Disposar d'un equip compromès i professional en els pròxims dos anys	Establir sistemes de gestió comunicativa interna per implicar a l'equip en les accions de l'empresa i motivar-los.	Objectiu motivacional relacional i actitudinal
Ampliar gama de serveis en un període de tres anys	Crear una estructura general o mapa general de serveis actuals per poder organitzar-los adequadament. Creació de marca paraigües.	Objectiu operatiu
Millorar la imatge de marca a nivell intern a un 20% dels treballadors durant un any	Millorar l'organització i el clima intern de l'empresa a través de sistemes de comunicació participatius com les reunions periòdiques, la bústia de suggeriments entre d'altres.	Objectiu motivacional i actitudinal

Augmentar els beneficis econòmics en un 30% els pròxims tres anys	Resultat de l'aplicació i l'obtenció dels objectius de comunicació prèviament citats
---	--

Font: Elaboració pròpia

Així doncs, tal com s'observa a la taula 3 els objectius empresarials de l'empresa Electer es podran aconseguir aplicant els objectius i les estratègies de comunicació més apropiades a cada un d'ells. La comunicació, ja sigui interna o externa ajuda a millorar i obtenir els resultats desitjats mitjançant l'ús de tècniques estratègiques de comunicació per mostrar-se als públics objectius.

Tots els objectius han de tenir un sistema de control i seguiment per comprovar si cal modificar-los o bé s'han aconseguit. Per exemple, segons els objectius marcats pel cas d'estudi, les eines de control i seguiment poden ser:

Taula 4. Eines de control i seguiment dels objectius .

Objectiu d'empresa	Objectiu de comunicació	Eina de control i seguiment.
Millorar l'estructura i la comunicació interna en un període de dos anys	Crear canals de comunicació interna en el sí de l'empresa com és la bústia de suggeriments, aplicació de la Intranet i donar a conèixer els manuals interns.	Analitzar i mesurar la participació dels membres envers els canals creats. Quantificar la participació.
Disposar d'un equip compromès i professional en els pròxims dos anys	Establir sistemes de gestió comunicativa interna per implicar a l'equip en les accions de l'empresa i motivar-los.	Quantificar la participació dels membres i realitzar reunions periòdiques.

Ampliar gama de serveis en un període de tres anys	Crear una estructura general o mapa general de serveis actuals per poder organitzar-los adequadament. Creació de marca paraigües.	Realitzar enquestes als públics interns i externs per analitzar i saber si identifiquen els serveis sota el mateix nom o marca.
Millorar la imatge de marca a nivell intern a un 20% dels treballadors durant un any	Millorar l'organització i el clima intern de l'empresa a través de sistemes de comunicació participatius com les reunions periòdiques, la bústia de suggeriments o l'aplicació de la Intranet.	Quantificar i qualificar la participació dels membres a través de les eines de comunicació creades.
Augmentar els beneficis econòmics en un 30% en els pròxims tres anys	Analitzar els resultats dels objectius prèviament citats per saber si la millora interna ha afavorit a la millora externa i econòmica de l'empresa.	

Font: Elaboració pròpia

Antecedents

Al 2015 es va realitzar un anàlisi previ a l'actual sobre com estava la situació interna a l'empresa. Es va dur a terme a través de l'assignatura de "Comunicació Interna" dirigida pel professor i periodista Toni Sellas. Els resultats van ser que la direcció d'Electer no sentia que se'ls informés suficientment de determinats aspectes i els hi era complicat establir un control constant del benestar general. Ara bé estaven oberts a noves propostes de millora.

Per la seva banda, des del departament d'administració no s'observava la necessitat de canviar el sistema de comunicació actual amb la direcció però sí amb els treballadors perquè no se sentien escoltades ni informades. A més, consideraven que perdien molta informació pel camí quan direcció parlava i acordava amb els treballadors certs aspectes, ja que no se les feia partícips del que es decidia en el moment de l'acord.

Pel què fa als treballadors, no van expressar amb seguretat el que pensaven però sí van comentar que podien parlar fàcilment amb la direcció i aportar opinions. Ara bé, no sabien si realment se'ls escoltava i si se'ls tenia en compte. Aquests resultats van ser la punta de l'iceberg per tal de continuar l'estudi de l'empresa. Es vol reconduir aquest anàlisi previ a un altre que porti més informació i amb una mostra molt més representativa de la situació interna actual.

A continuació es mostrarà el buidatge de les enquestes realitzades als treballadors i el buidatge del grup de discussió realitzat a la direcció de l'empresa. S'espera detectar i comprovar si hi han o no mancances d'estructura i de comunicació interna.

Per altra banda, actualment Electer es mostra en alguns suports comunicatius com butlletins locals de la zona geogràfica a la qual s'ubica l'empresa, col·laboracions amb associacions i presència a Internet a través de la seva pàgina web. El fet de participar en premsa local és degut a projectar una imatge d'empresa i de la direcció amb compromís i atenció cap a la població. La presència de l'empresa en aquests suports i en associacions concretes ajuden a crear notorietat de marca.

Tal com s'ha comentat, l'empresa disposa de pàgina web. Aquesta està en procés de reestructuració perquè no transmet la seva identitat corporativa. És estàtica, amb imatges repetitives, poc atractiva a nivell visual i amb falta d'actualització perquè hi ha elements que es mostren a la web que actualment ja no existeixen o han canviat des del 2011, data de creació de la pàgina. Per tant, la presència *on line* de la marca és escassa i poc adequada a les seves

La comunicació interna i el projecte d'empresa: l'estudi de cas d'Electer S.L

característiques tal com es pot observar a la imatge següent i a la seva web <http://www.electer.cat/es/servicios/159>.

Imatge 4. Pàgina web actual d'Electer



Font: Electer S.L

Val a dir que, la direcció aposta per seguir la mateixa projecció d'imatge que amb les anteriors empreses que dirigia. Anteriorment els directius d'Electer, amb les anteriors empreses apostaven pel patrocini. Patrocinaven alguns equips esportius que hi havia a la zona geogràfica on s'ubicaven per poder tenir presència de marca entre els joves i les famílies. A més, col·laboraven econòmicament a les revistes o butlletins locals mitjançant publicitat. D'aquesta manera es tenia presència i la població percebia el compromís i la implicació de les empreses i la direcció d'aquestes cap a la població.

També, mostrava la seva imatge corporativa a tots els vehicles d'empresa. Al desplaçar-se cada dia a moltes zones de la província, provocaven notorietat de marca de forma inconscient. I per últim, anteriorment les empreses de la direcció havien tingut presència en el *Diari de Girona* en un parell o tres d'ocasions. La presència al *Diari de Girona* va ser perquè a les dos o tres

notícies se'l relacionava amb alguna altra empresa important o per la seva cobertura de treball.

Com es pot observar, les anteriors empreses tenien un gran ressò degut a molts anys d'esforços per poder esdevenir un referent en el sector. Així doncs, a l'actualitat la direcció de l'empresa busca el mateix efecte amb Electer, tal com s'ha esmentat en diverses ocasions. No obstant això, el fet de ser una empresa tan jove i amb mancances d'estructura i d'estratègia comunicativa, els és més complicat créixer d'igual manera al mercat actual.

Per tant, un cop coneguda l'empresa es pot realitzar un anàlisi DAFO per plasmar de forma gràfica quines són les oportunitats, les amenaces, les debilitats i fortaleces de les quals disposa l'empresa. Així doncs a la taula cinc s'exposen els conceptes esmentats.

Taula 5. DAFO – Anàlisi de l'entorn

<p style="text-align: center;">Debilitats</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta d'estructura interna• Empresa jove i poc coneguda• Falta de sistemes de comunicació i organització estratègica• Públic intern poc consolidat	<p style="text-align: center;">Amenaces</p> <ul style="list-style-type: none">• Competència més consolidada• Mercat en constant canvi envers innovació• Falta de professionals qualificats• Normatives estrictes en el sector empresarial
<p style="text-align: center;">Fortaleces</p> <ul style="list-style-type: none">• Direcció amb experiència• Contactes estables i fidels• Capacitat econòmica adequada	<p style="text-align: center;">Oportunitats</p> <ul style="list-style-type: none">• Activació del treball després de la crisi.

Font: Elaboració pròpia.

En conclusió, tal com s'observa a la DAFO actualment l'empresa contempla més amenaces i debilitats que fortaleces i oportunitats degut a la falta d'aplicació de sistemes comunicatius innovadors i organitzatius a nivell intern. Així doncs, tal com s'ha citat en el marc teòric, s'afirma que no es pot projectar una imatge corporativa adequada si no es consolida la part interna de l'empresa. Cal prioritzar als públics interns per poder atendre amb èxit als públics externs.

Competència – *Benchmarking*

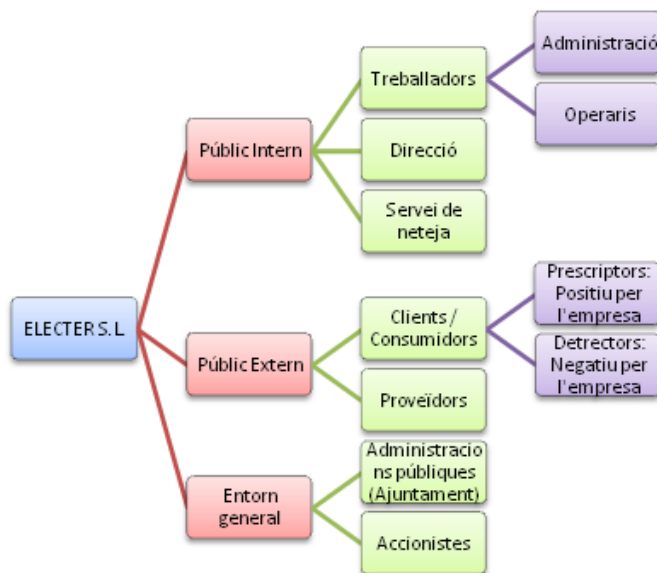
Per conèixer millor el sector al qual està subjecte l'empresa, a més de conèixer-la cal conèixer la possible competència que pot tenir. Electer S.L presta uns serveis que poden ser similars als de la seva competència. En el grup de discussió també es va parlar sobre la competència existent que pot tenir l'empresa actualment. Segons la direcció, la competència directe que té l'empresa està ubicada majoritàriament a Girona capital. Aquesta competència és directe per la similitud de serveis que proporciona als clients, sobretot en l'àmbit industrial. Per exemple, algunes de les entitats esmentades són Imec Instal·lacions S.L, Aplicacions elèctriques S.A i Subministres elèctrics Anton teixidor S.A. Totes elles intenten diferenciar-se del que anteriorment anomenaven electricistes. Aquestes, igual que Electer, van un pas més enllà obrint-se camí a nivell industrial.

Val a dir que, hi ha altres empreses pròximes a ella que poden ser competència però a nivell domèstic. Per tant, no es contemplen com a competència directe però sí indirecte. La competència directe no s'ha d'excloure en l'anàlisi del camp d'actuació i les amenaces que hi ha al mercat per a l'empresa. Així doncs, es pot considerar que per proximitat de zona, Electer S.L no té competència directe respecte l'objecte central de la seva activitat però sí a nivell provincial en el moment en què aquesta es vulgui expandir.

Identificació dels públics

Un cop conegut el servei que proporciona l'empresa, coneixem els públics als quals atén. És a dir, en el marc teòric es cita que, en tot pla de comunicació hi ha una sèrie de punts bàsics a seguir com, la forma d'actuar de l'empresa i quins són els públics que la rodegen per així observar la relació que hi ha amb cada un d'aquests. Per poder conèixer als públics que rodegen a l'empresa es realitza el mapa de públics. Aquest reflecteix el conjunt d'individus que presenten certa homogeneïtat i amb els que l'empresa es vol comunicar. La intensitat, els interessos i expectatives d'un públic, determina el seu nivell de cohesió interna i la capacitat d'interactuar amb aquest. Per tant, entenem com a mapa de públics un esquema de la diversitat de col·lectius amb els que l'empresa ha de comunicar-se utilitzant estratègies de comunicació i projectar la seva imatge corporativa.

Imatge 5. Esquema del mapa de públics d'Electer S.L



Font: Elaboració pròpia

En el mapa de públics s'observen els tres tipus de públics que poden intervenir en el funcionament diari de l'empresa. Aquests són el públic intern, l'extern i l'entorn general. Ara bé, pel cas que correspon, l'anàlisi es centra en el públic intern de l'empresa, ja que el projecte d'empresa que es vol dur a terme implica

només l'àmbit intern d'Electer S.L. Així doncs, el públic intern del cas agrupa als treballadors, la gerència i el servei intern de neteja. Tots aquests públics han de ser identificats i segmentats entre ells per poder establir una comunicació apropiada i observar-ne els retractors i prescriptors que, encara que en el mapa de públics anterior es situessin amb el públic extern de l'empresa, a nivell intern també existeixen.

Per poder saber com són els públics interns de l'empresa i conèixer la seva visió respecte aquesta, es realitzaran enquestes tal com s'esmenta a la metodologia. A més, es volen conèixer les seves motivacions i els seus interessos per poder dirigir correctament els seus esforços i satisfer les seves necessitats.

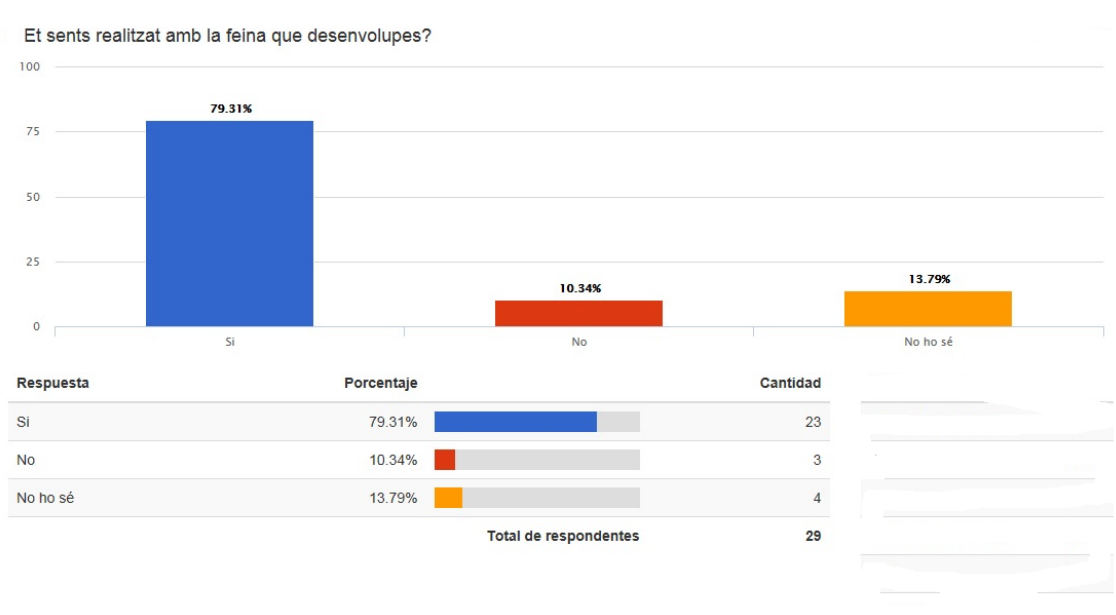
ANÀLISI DE RESULTATS – ENQUESTES

Com s'ha esmentat a l'apartat de metodologia, s'han dut a terme dos tipus d'accions per obtenir informació sobre la situació interna de l'empresa Electer. La primera eina utilitzada per obtenir informació han estat enquestes. Anaven dirigides als 45 treballadors que hi ha a plantilla. D'aquests membres s'han obtingut 29 respostes.

A l'enquesta es van formular diferents tipus de preguntes relacionades amb la satisfacció personal amb l'empresa i la satisfacció amb la feina que desenvolupen, a la vegada que la percepció que tenen d'aquesta. Per tant, algunes preguntes tenien un objectiu qualitatiu i altres quantitatiu per tal d'obtenir uns resultats detallats sobre les opinions d'aquests. Així doncs, a la part inicial de l'enquesta, una de les primeres preguntes era quan de temps portaven treballant a l'empresa. La resposta ha estat que la majoria dels 29 treballadors que han participat porten més de 3 anys treballant-hi. A més se'ls hi demanava que marquessin quina era la seva funció dins l'empresa i els resultats són que 21 dels membres que han participat són operaris professionals. Aquests representen un 72,41% de la mostra. Un 6,9% que són dos membres representen als encarregats i un altre 6,9% a les administratives. Un 13,79% que representen a 4 membres no han especificat la seva funció dins l'empresa.

Una altra pregunta era si es senten satisfets amb la feina que desenvolupen. Un 79,31% que són 23 membres, estan satisfets amb la seva feina. En canvi, un 10,34% que són 3 membres afirmen no sentir-se realitzats amb el què fan i un 13,79% no saben si es senten o no satisfets amb la feina que desenvolupen a l'empresa. Si s'observa el gràfic 1 es poden visualitzar els resultats citats.

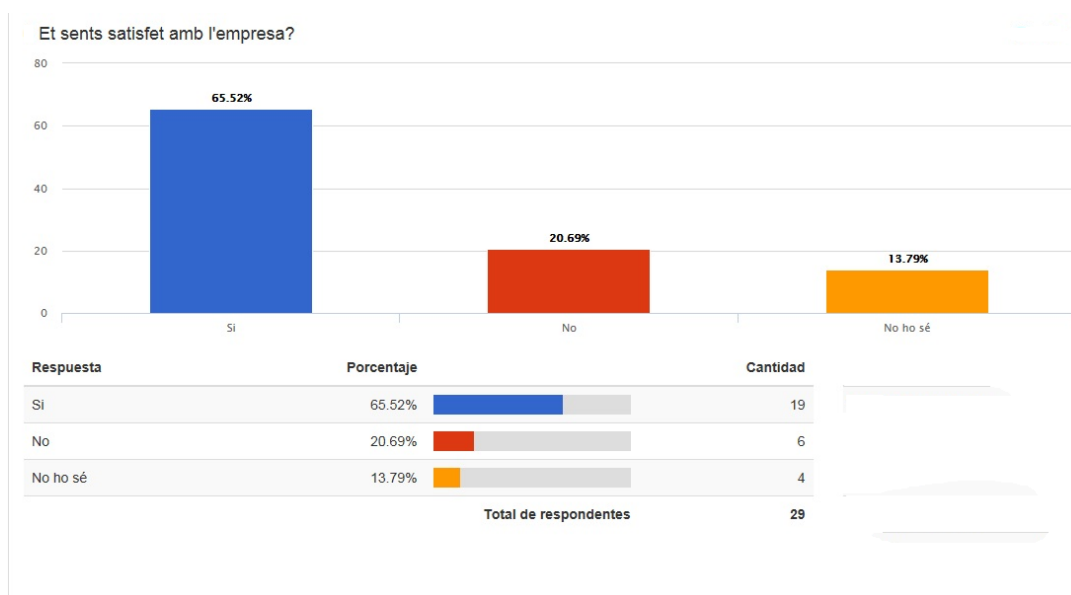
Gràfic 1. Grau de realització personal



Font: Elaboració pròpia

Similar a la pregunta anterior, se'ls demanava que responguessin si es senten satisfets amb l'empresa Electer. Val a dir que la majoria han afirmat sentir-se satisfets amb aquesta amb un 79,31% que representa a 23 membres. Per contra, un 10,34%, és a dir, 3 membres no es senten satisfets amb l'empresa i això deixa entreveure que el percentatge dels membres insatisfets amb l'empresa ha augmentat un 13,79% envers la pregunta anterior. Ara bé, es manté el 13,79% dels membres que dubten sobre si es senten satisfets o no amb l'empresa, tal com es mostra al gràfic 2.

Gràfic 2. Grau de satisfacció amb l'empresa

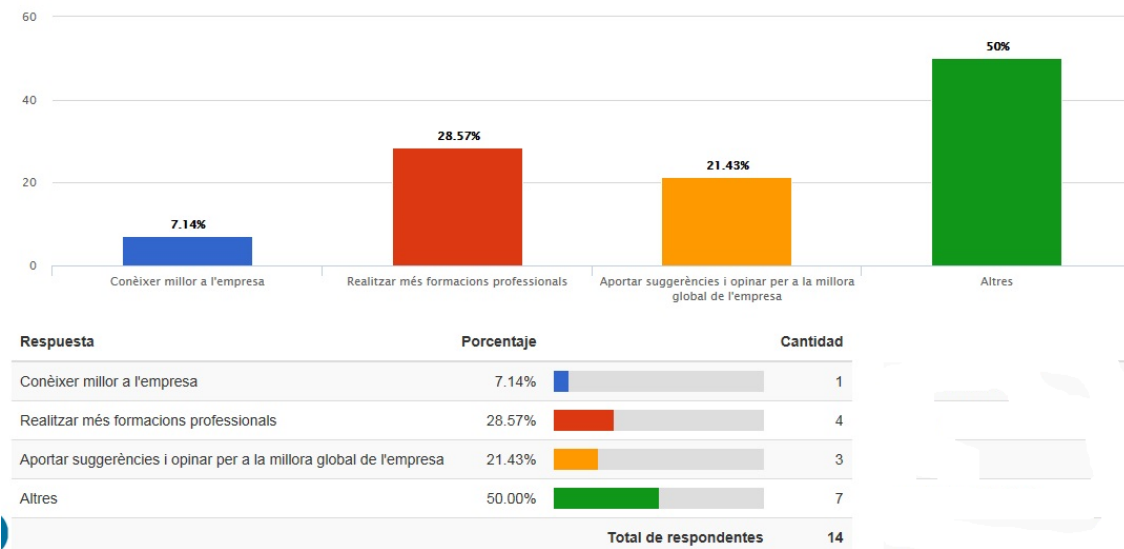


Font: Elaboració pròpia

Seguidament, se'ls demanava que responguessin què els ajudaria a millorar la seva satisfacció laboral. Hi havia diverses opcions i calia escollir-ne una. Amb un 28,57% consideren que la realització de més formacions professionals seria una bona motivació. Amb un 21,43% alguns membres suggereixen que milloraria la seva motivació si aportessin opinions i punts de vista per a la millora global de la comunicació, és a dir, més participació d'equip. I amb un 7,14% busquen la millora de la motivació coneixent millor a l'empresa per a la qual treballen. Com s'observa en el gràfic 3, un 50% la mostra ha escollit marca una de les opcions on no s'especifica quin aspecte ajudaria a millorar la motivació personal i laboral.

Gràfic 3. Millora de la motivació

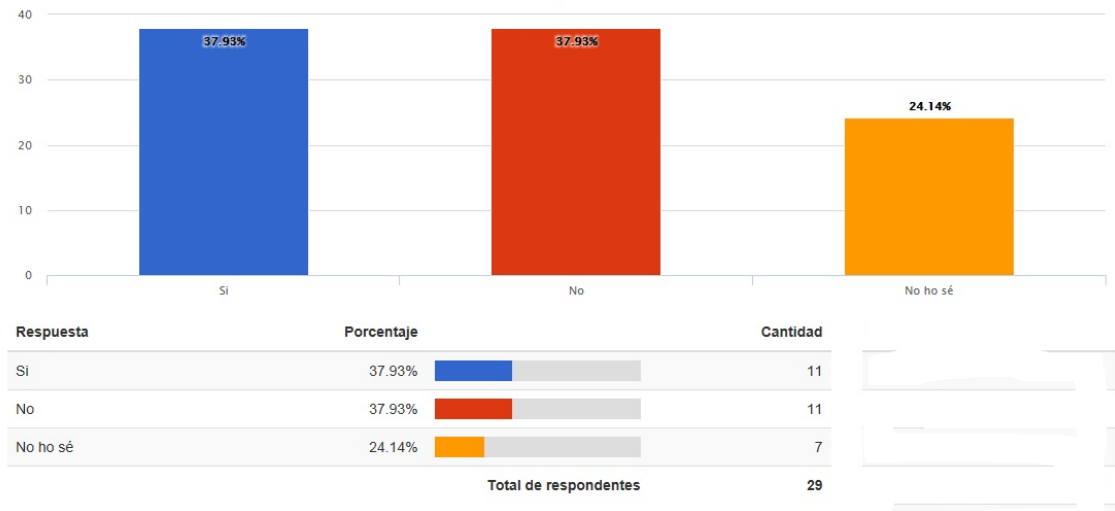
7 En cas que no, que creus que t'ajudaria a millorar la teva motivació laboral? (No és un tema econòmic)



Font: Elaboració pròpia

A l'enquesta se'ls preguntava si consideraven que rebien reconeixement per part de l'empresa al realitzar la seva feina. Amb la resposta dels treballadors es volia saber com es senten aquests a l'empresa i quina percepció en tenen. Les respostes han estat que, els membres que afirmen sentir reconeixement i els que no han obtingut el mateix resultat, és a dir un 37,93% que són 11 membres respectivament. En canvi, un 24,14% que corresponen a 7 persones no saben si obtenen o no reconeixement per part de l'empresa tal com es mostra al gràfic 4.

Gràfic 4. Reconeixement laboral



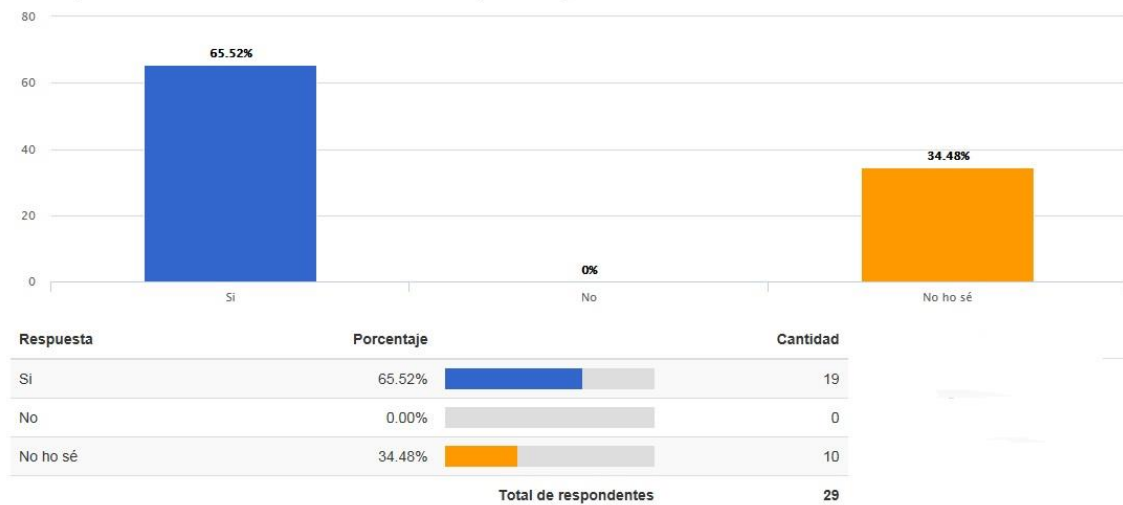
Font: Elaboració pròpia

Per conèixer quin grau d'insatisfacció hi ha a nivell intern se'ls pregunta si amb igualtat de remuneració a una altra empresa es quedarien o no a Electer. Dels 19 membres que representa un 65,52% de la mostra han respost que sí però un 34,48% no saben què farien al respecte. Per tant, en aquesta pregunta s'observa com cap dels 29 participants han afirmat que marxarien a una altra empresa.

Proposar una pregunta tant directe pot provocar uns resultats no esperats per part de la direcció d'Electer i, per tant, es realitza una altra pregunta sobre si tenen intenció de continuar treballant en aquesta. Els resultats han estat que un 72,41% afirmaven tenir intenció de continuar treballant a Electer, en canvi un 27,59% que representen a 8 membres no ho saben. Només un 3,45% han afirmat no tenir intenció de continuar treballant per temes econòmics i per distància entre la feina i la vivenda personal. A continuació, en el gràfic 5 i 6 s'observen els resultats esmentats de les dues preguntes formulades.

Gràfic 5. Igualtat de remuneració a una altra empresa

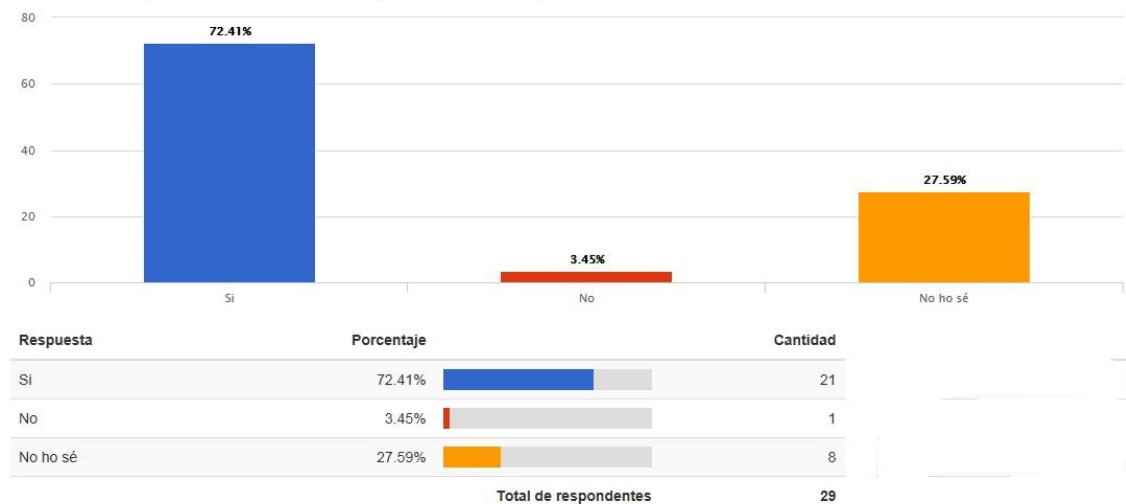
9 Amb igualtat de remuneració mensual en una altra empresa, et quedaries a l'actual?



Font: Elaboració pròpia

Gràfic 6. Permanència a l'empresa

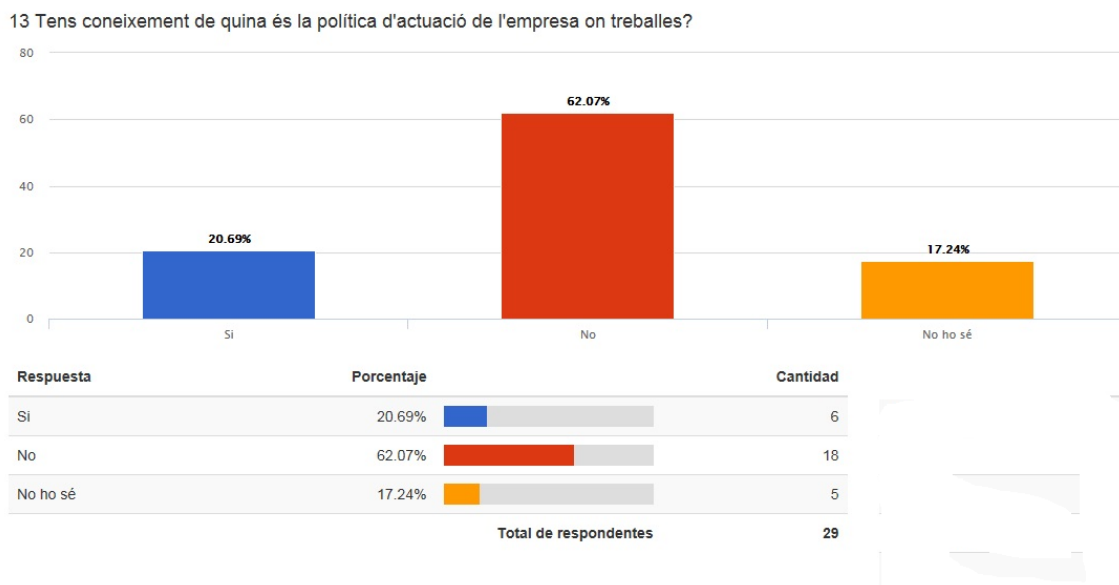
11 Tens intenció, com a professional, de seguir treballant a l'empresa actual?



Font: Elaboració pròpia

Com s'ha esmentat anteriorment, a l'enquesta realitzada hi havia diverses preguntes relacionades amb la satisfacció i la percepció que es té de l'empresa. Així doncs, la següent pregunta està relacionada amb la percepció i grau de coneixement que tenen de l'empresa per a la qual treballen. La pregunta era si coneixien quina era la política d'actuació de l'empresa. Amb un 62,07% que són 18 membres no coneixen la política d'actuació d'aquesta i un 17,24% no saben si realment hi ha o no política d'actuació. Ara bé, un 20,69% afirmen conèixer aquesta política tal com es mostra en el gràfic 7.

Gràfic 7. Política d'actuació



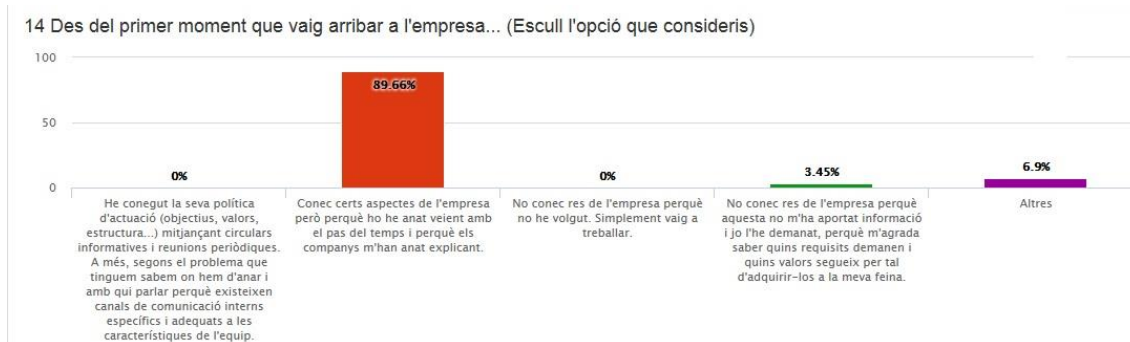
Font: Elaboració pròpia

Seguint la línia de preguntes per saber què saben i què no saben de l'empresa, es demanava als treballadors que expliquessin com havien conegut determinats aspectes identificadors de l'empresa. Els resultats han estat que un 89,66% asseguren conèixer certs aspectes identificadors perquè ho han anat veient amb el temps i perquè els companys de feina els hi ha explicat. Per altra banda, un 6,9% de la mostra ha respost que coneix certs aspectes identificadors de l'empresa a través d'altres canals que no especifiquen però el 3,45% que són els dos membres restants consideren que no coneixen res de

l'empresa perquè aquesta no els hi ha proporcionat informació però volen conèixer més.

Per tant, segons els resultats que mostra el gràfic 8, l'empresa Electer dona a conèixer certs aspectes identificadors de l'empresa a través dels membres més antics que formen part de la plantilla. Aquest sistema és el padrinatge que ha estat citat en el marc teòric. Com diu Xifra (2008), aquesta és una tècnica clàssica que correspon al que actualment es coneix com a Manual de benvinguda.

Gràfic 8. Canals d'informació sobre l'empresa

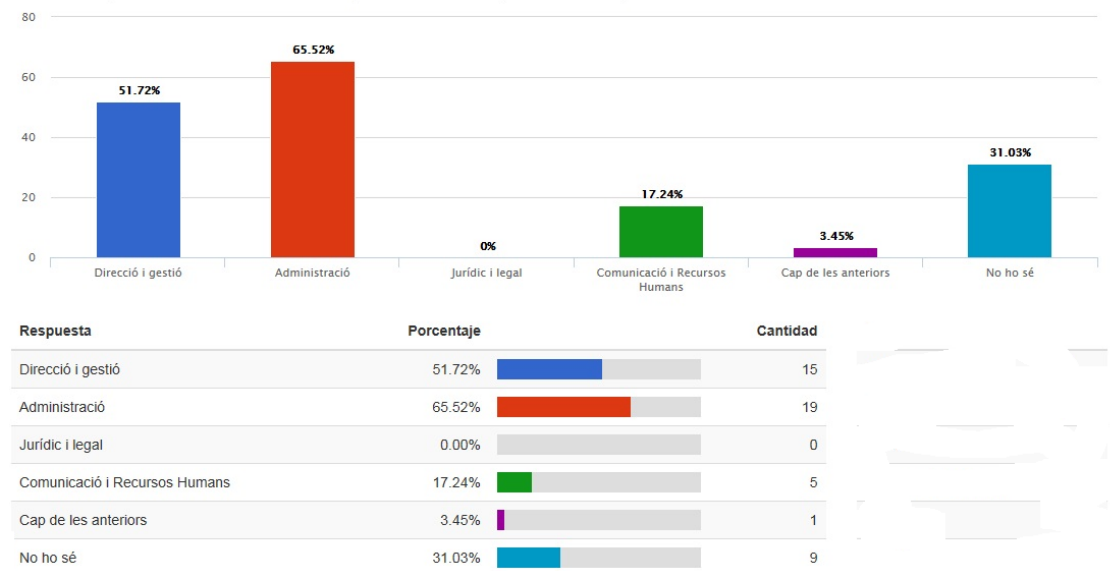


Font: Elaboració pròpia

També, se'ls preguntava quins departaments hi ha a l'empresa i havien d'escollir-ne entre diverses opcions. Els resultats que es mostren en el gràfic 9 plasmen que un 65,52% consideren que hi ha un departament administratiu seguit de la direcció de l'empresa amb un 51,72% dels vots. Val a dir que només alguns membres coneixen el departament de Comunicació i Recursos Humans perquè fa poc temps que existeix. Ara bé, es pot observar com un 31,03% que representen a 9 dels treballadors afirmen no saber quins departaments hi ha a l'empresa per a la qual treballen i un 3,45% directament afirma que no hi ha cap dels departaments esmentats. Per tant, a la pregunta de si coneixen a les persones que treballen als departaments que han considerat existents dins l'empresa, la majoria han respost que en coneixen algunes i ha altres no, com es mostra al gràfic 10.

Gràfic 9. Departaments existents a l'empresa

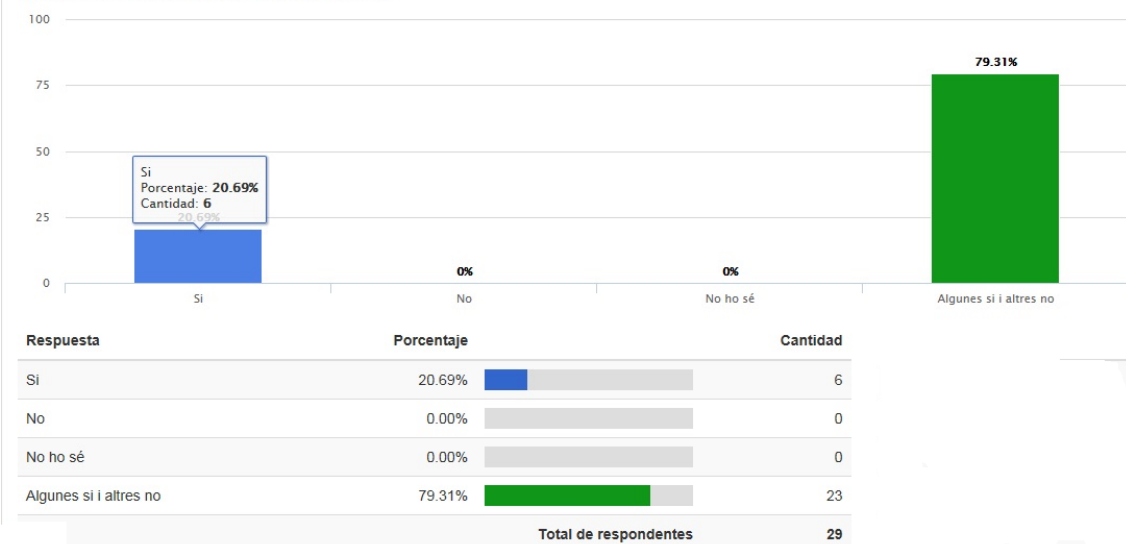
15 Quins departaments hi ha a la teva empresa? Escull els que consideris que existeixen.



Font: Elaboració pròpia

Gràfic 10. Coneixement dels membres de cada departament

16 Coneixes a les persones que hi treballen?



Font: Elaboració pròpia

Per altra banda, seguint l'àmbit de coneixement intern de l'empresa, es vol saber si coneixien quins canals de comunicació interna existeixen i s'utilitzen a l'empresa. En aquesta pregunta podien escollir diferents opcions i els resultats han estat eñs següents: un 10,34% dels membres marca el taulell d'anuncis, un 17,24% opten per les circulars informatives i un 79,31% opten per marcar "altres canals" sense especificar.

Gràfic 11. Canals de comunicació interna

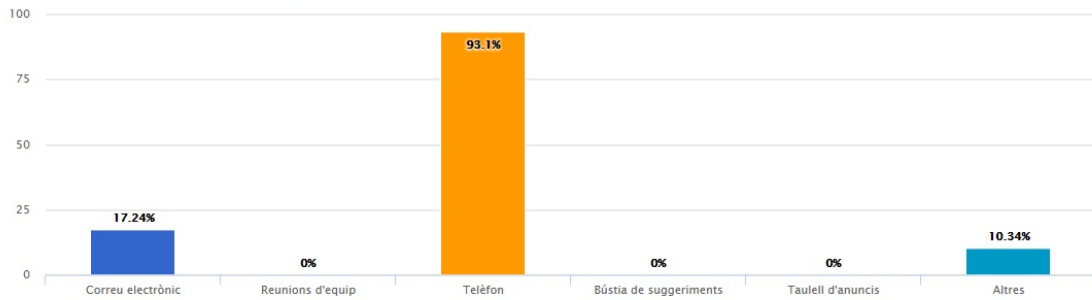


Font: Elaboració pròpia

Al conèixer quins canals de comunicació interna consideren hi ha a l'empresa, se'ls va preguntar com ho feien per comunicar-se amb la direcció de l'empresa o amb l'administració. La resposta a aquesta pregunta ha estat que un 93,1% dels membres es comuniquen mitjançant el telèfon. Per tant, a la pregunta sobre quins canals de comunicació hi ha a l'empresa, l'opció marcada com a "altres" representa el telèfon. Només un 17,24% considera al correu electrònic com a canal de comunicació per arribar als càrrecs o departaments corresponents tal com mostra el gràfic 12.

Gràfic 12. Canals de comunicació interna utilitzats

23 Quan et vols comunicar amb l'empresa, quins canals de comunicació interna utilitzes?



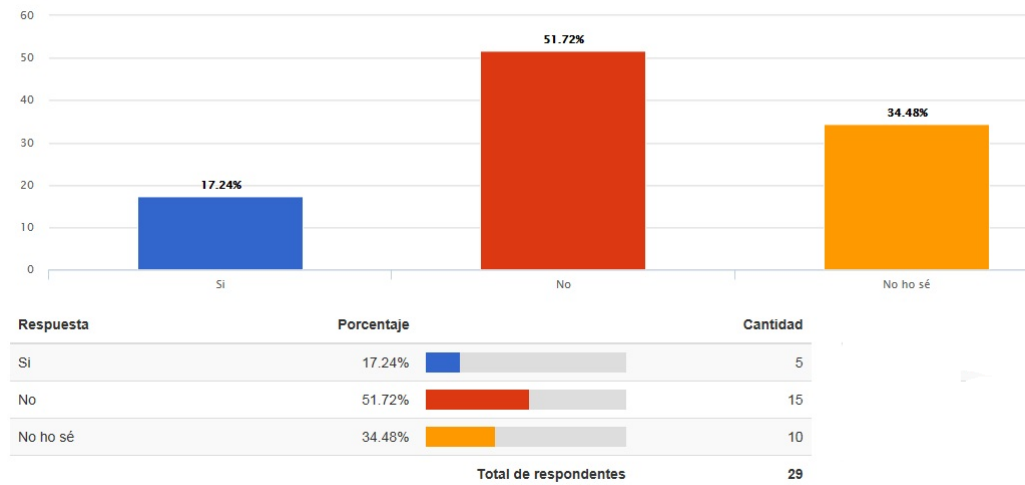
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Correu electrònic	17.24%	5
Reunions d'equip	0.00%	0
Telèfon	93.10%	27
Bústia de suggeriments	0.00%	0
Tauler d'anuncis	0.00%	0
Altres	10.34%	3

Font: Elaboració pròpia

També es volia saber si consideraven que la direcció/ empresa es comunica suficientment amb els treballadors. La majoria han considerat que no amb un 51,72%. En canvi, hi ha 10 membres que no saben si realment se'ls comunica suficient sobre certs aspectes tal com es mostra al gràfic 15 de l'enquesta. Ara bé, hi ha un 17,24% dels membres que consideren que se'ls informa i comunica sobre els aspectes rellevants. A les enquestes es pot observar que els temes que més es comuniquen als treballadors són les incidències que es puguin crear en les zones de treball o bé horaris i torns rotatius. Per tant, els membres que han considerat que sí se'ls comunicava, exposen que els motius de la comunicació normalment són aquests.

Gràfic 13. Grau del flux comunicatiu intern

24 Des del teu punt de vista, creus que l'empresa es comunica suficient amb tu?



Font: Elaboració pròpia

A l'enquesta es van formular preguntes per conèixer quina es la relació i percepció dels treballadors envers l'empresa i la direcció d'aquesta. En una d'aquestes preguntes se'ls demanava que esmentessin quins canals consideren més apropiats per a la direcció amb l'objectiu de millorar la comunicació. Els resultats van ser que la majoria dels membres consideren apropiades les reunions d'equip amb un 69,97% de les respostes, seguit del telèfon amb un 44,83% que és una eina actualment molt utilitzada a l'empresa. En canvi, les circulars informatives, la Intranet i el taulell d'anuncis no han obtingut un nombre elevat de respostes per part dels treballadors.

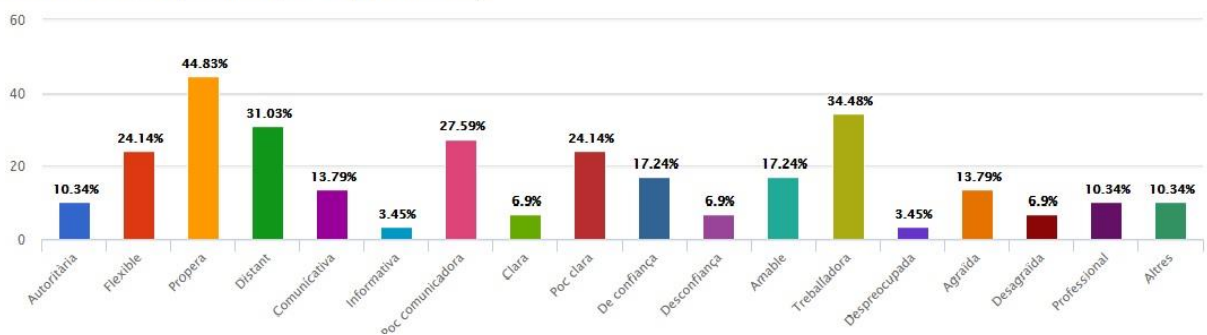
Es formula la mateixa pregunta però relacionada amb quines eines de comunicació consideraven que podrien millorar la comunicació per la seva part. El telèfon ha estat l'eina de comunicació més votada amb un 55,17% i amb un 46,28% les reunions d'equip. La bústia de suggeriments i la Intranet, igual que a la pregunta relacionada amb la millora per part dels directius, no han obtingut un nombre elevat respostes. Per tant, els treballadors que han participat a l'enquesta consideren que les reunions i el telèfon són les eines de millora comunicativa tant per part dels treballadors com dels directius.

La majoria dels treballadors afirmen conèixer a la direcció de l'empresa, ja sigui a nivell personal o només físicament. Per tant, se'ls preguntava quina percepció

tenien de la direcció de l'empresa Electer. En aquesta pregunta es facilitaven atribuïts o adjectius perquè escollissin els que consideraven més apropiats. Els resultats han estat que la direcció es percep propera, treballadora, distant, poc comunicadora, poc clara, flexible, amable, de confiança, desagradada, despreocupada i desperta desconfiança. Amb el gràfic 14 es mostren els percentatges de cada un dels adjectius escollits pels 29 membres.

Gràfic 14. Percepció dels treballadors envers la direcció de l'empresa.

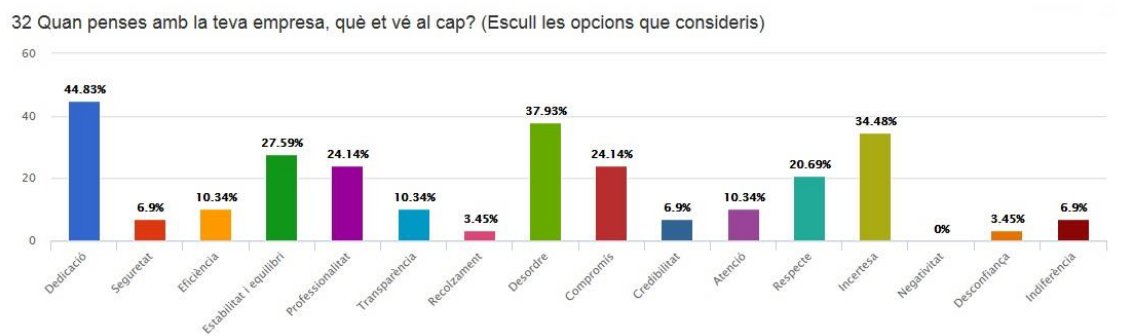
30 La direcció és... (escull les opcions que consideris)



Font: Elaboració pròpia

Per concloure l'enquesta, en una de les preguntes es mostrava el logotip de l'empresa amb l'objectiu que els membres expresessin què els transmetia el nom i la imatge d'Electer, tal com es comenta en el marc teòric. Els resultats han estat que un 44,83% observen dedicació, un 37,93% associen el concepte de desordre i amb un 34,48% associen incertesa. Per altra banda, també s'associen a la imatge de la marca conceptes com estabilitat, equilibri i compromís. Per tant, la percepció de la imatge que es té de l'empresa és molt diferent entre els treballadors. Per exemple, alguns altres han associat a la imatge conceptes com atenció, credibilitat, recolzament, seguretat, eficiència i transparència tal com s'observa al gràfic 15.

Gràfic 15. Percepció interna de la imatge de marca.



Font: Elaboració pròpia

Així doncs, la percepció de la imatge de l'empresa Electer és molt diferent entre els treballadors igual que la percepció que tenen envers l'estructura de l'empresa. És a dir, consideren que no hi ha cap estructura establerta però alguns creuen que l'estructura interna d'Electer és igualitària, on tots els membres de l'equip humà poden comunicar-se amb igualtat de condicions. En canvi, uns altres consideren que l'estructura interna de l'empresa és jeràrquica, on només se'ls informa i no hi ha oportunitat de *feedback*.

ANÀLISI DE RESULTATS – GRUP DE DISCUSSIÓ

Com s'ha explicat a la metodologia de treball, es fa ús d'una altra eina de recull d'informació. Aquesta eina és el grup de discussió que cerca resultats qualitius. S'ha executat amb els dos membres de la direcció de l'empresa amb l'objectiu de conèixer quines són les bases identificadores d'Electer (filosofia, missió, visió i valors) i el grau de satisfacció personal amb l'empresa i els seus treballadors.

Per abordar correctament els temes, s'ha dividit el grup de discussió en dues parts. A la primera part es parla de com s'imaginaven que seria Electer als inicis de la seva activitat. A la conversa, la direcció afirma que hi ha aspectes que són tal com els imaginaven però altres són diferents. Volen que l'empresa proporcioni un servei excel·lent als seus clients i créixer constantment a nivell professional.

Parlant de l'empresa i de la imatge que volen per aquesta, expliquen que la intenció de crear Electer va ser perquè buscaven proporcionar un servei que esdevingués un referent en el sector industrial i admirada pel seu nom, associant-li elements com la professionalitat i l'excel·lència del servei.

En un moment de la conversa se'ls demana que expliquin quines són les bases identificadores de l'empresa. La resposta va ser que la filosofia d'actuació és donar un bon servei al client. Aquesta filosofia, segons comenten els directius, se'ls hi explica als treballadors perquè en tinguin coneixement però no estan plasmades per escrit. Consideren que aquest tema s'hauria de millorar, afirmant que la comunicació és vital pel funcionament intern.

Per altra banda, se'ls demanava que també expliquessin quina és la missió i visió de l'empresa Electer, informant-los de què és cada concepte per tal de facilitar-los la definició. Els directius expliquen que la missió de l'empresa és ser una empresa que proporcioni serveis complets en l'àmbit industrial, de clima, d'aigua, entre d'altres esmentats en el marc pràctic on s'exposa l'estudi de cas.

La visió de l'empresa és créixer en diferents àmbits i no dependre d'un sol camp d'actuació. Pel que fa als valors expliquen que busquen tenir un equip entregat, que no només busqui el benefici econòmic personal sinó que proporcioni un tracte adequat als clients. A més durant la conversa se'ls hi explica que els quatre elements que han definit en aquesta primera part del grup de discussió són les primeres bases de construcció que han de tenir clares.

Les bases identificadores de l'empresa no estan plasmades a cap espai o suport intern de l'empresa perquè com ja han comentat anteriorment, són aspectes que s'han de millorar. A més, es parla d'estructura i organització interna de l'empresa perquè expliquin com està distribuïda. Els membres directius consideren que no hi ha una estructura o distribució per departaments perquè l'equip de treball és conjunt. És a dir, tots treballen entre tots envers les activitats diàries de l'empresa. Ara bé, consideren que aquesta aspecte també s'hauria de millorar i definir per tal d'adjudicar responsabilitats a cada un dels membres. Actualment no hi ha eines de comunicació interna per satisfer certes necessitats o resoldre adversitats però sí consideren que una empresa, per poder aconseguir l'èxit, ha de planificar una bona estratègia d'actuació i tenir les idees clares.

Seguidament, un cop conversat sobre els elements identificadors per conèixer l'empresa i la imatge que es busca per aquesta, s'inicia la segona part del grup de discussió. Se'ls pregunta si es senten satisfets amb l'empresa actualment i la resposta ha estat que no. Opinen que s'han de treballar molts aspectes per tal d'armar-la i estructurar-la per tal d'afrontar adversitats previsibles i imprevisibles. A més, es senten satisfets amb la majoria dels membres però hi ha un petit percentatge que no els acaba d'agradar com a representats professionals de la marca.

Es mostra el logotip de l'empresa i es demana que expliquin què senten o pensen quan el veuen. Quan observen el logotip de la seva empresa pensen "és casa meua" i afegeixen "és el lloc on puc crear llocs de treball". El sentiment

d'aquests envers l'empresa amb el dels seus treballadors consideren que és diferent.

Parlen de la percepció que consideren que poden tenir els treballadors de l'empresa però també de la percepció que poden tenir de l'equip directiu. Consideren que els observen permissius i professionals. Saben que la imatge de la direcció d'una empresa és molt important i cal cuidar-la. Per aquest motiu opinen que cal millorar la seva imatge com a directius perquè millori la imatge de l'empresa a nivell intern. Volen representar els seus valors i sentiments personals perquè esdevingui la percepció i imatge identificadora de l'empresa.

Per altra banda, es parla del nombre de treballadors que hi ha actualment a Electer. És una plantilla d'uns 45 membres aproximadament que no se'ls coneix a tots. Han afirmat no conèixer a tots els treballadors i aquest fet els inquieta però no poden cobrir aquesta mancança ells sols. Han de proporcionar amb rapidesa servei als clients i no poden assegurar-se a conèixer i implicar-se massa amb els nous. Ara bé, aposten per una figura interna que els ajudi a cobrir aquesta necessitat. No obstant això, tenen una visió general molt positiva de tots els membres de l'equip perquè consideren que són bona gent i comparteixen els valors personals.

Finalment, se'ls preguntava que creien que necessita una empresa per millorar la seva projecció d'imatge a nivell intern. La resposta ha estat que necessiten una persona amb coneixements de comunicació i màrqueting per poder resoldre les necessitats detectades. Cal millorar la comunicació interna i estructurar millor l'empresa per poder projectar la imatge real del que és aquesta i la direcció que la representa. Ara bé, considera important tenir un membre amb coneixements respecte el tema però opina que tots els membres interna han de participar en aquesta millora, començant per la direcció.

INTERPRETACIÓ DE RESULTATS

En aquest apartat s'aportarà un recull dels resultats finals de les enquestes als treballadors, del grup de discussió als membres de la direcció i de l'observació participant. Tal com es cita en el marc teòric i a la metodologia de treball, les tres tècniques utilitzades per obtenir informació sobre l'estat actual del cas d'estudi han de complementar-se per així obtenir uns resultats finals complets i aportar més validesa a l'anàlisi.

Segons els resultats, la direcció de l'empresa no es sent satisfeta amb el camí o la dinàmica actual de l'empresa. Aquest mateix sentiment el tenen els treballadors que, observen a l'empresa i a la seva direcció poc comunicadores i amb poca atenció.

Tant els treballadors com l'equip directiu consideren que hi ha certes mancances d'estructura i comunicació interna, fet que provoca que es creï la percepció que és té actualment d'Electer. Ara bé, la direcció afirma ser la principal responsable d'aquestes mancances i de la percepció creada actualment. No saben com reestructurar-la de nou perquè no poden assumir aquest rol comunicador ja que no es troben mai a les oficines però saben que poden adjudicar aquesta responsabilitat a algun membre intern qualificat.

El fet de delegar càrrecs de responsabilitat als membres és un aspecte que no és fàcil per a ells perquè segons l'observació participant, tot el que es realitza i es decideix a l'empresa la direcció hi intervé, tingui o no coneixement d'aquest. Per tant, reconeixen que cal delegar aquesta responsabilitat comunicativa on ells utilitzaran el sistema i faran que els membres interns l'apliquin a través d'una estratègica marcada.

Per altra banda, els membres de l'empresa no coneixen molt aspectes importants d'aquesta per això no perceben l'atenció i la unitat d'equip que la direcció busca per Electer. Els membres directius si saben quines són les bases identificadores de l'empresa però no les comuniquen adequadament als

membres intern. Per aquest motiu, hi ha un grau elevat de desconeixement i insatisfacció per ambdós parts.

Segons els resultats del grup de discussió i l'observació participant, molts treballadors no coneixen als membres de la direcció. No hi ha un seguiment o control periòdic per poder reunir-se i conversar entre ells. Tal com s'ha observat, quan arriba un nou membre a l'empresa normalment no coneix directament als directius d'aquesta i tota conversa existent es realitza per telèfon. Aquesta arribada no és acollidora i a la llarga es crea la percepció de desordre, desatenció, despreocupació i falta de comunicació cap a l'empresa i la seva direcció. A més, si s'afegeix el factor de que tot el que coneix en nou membre ve proporcionat per altres companys de feina que, transmetran la seva percepció al nou membre i es crearà una cadena de percepció negativa i subjectiva.

Així doncs, el fet de no controlar la informació que es dona a l'empresa per part de la direcció alimenta la percepció que aquests no volen perquè provoca inestabilitat i poca satisfacció general. Val a dir que, segons el recull d'informació de l'observació participant, actualment hi ha punts de contacte perquè informin als directius sobre la situació i clima entre els treballadors. La majoria dels punts de contacte que són els encarregats d'equip, desenvolupen el rol de forma objectiva i dona resultats favorables. Ara bé, tal com s'observa hi ha un d'aquests membres que no actua amb objectivitat al comunicar treballadors i alimenta la percepció inadequada que actualment existeix.

També, la visió que es té de la marca o empresa entre els treballadors és molt diferent. Segons la persona, observa i percep a la marca tal com la direcció vol però hi ha altres membres que no degut al problema exposat al paràgraf anterior i la falta d'estructura i control a nivell intern per part de l'equip directiu. A més, segons s'ha observat a les enquestes no tots els treballadors consideren que reben el mateix tracte i reconeixement laboral la qual cosa arriba a provocar la baixa d'alguns membres que es senten desmotivats i insatisfets. Aquest fet no és adequat a les característiques de l'empresa perquè

al ser un servei, les entrades i sortides dels membres provoca una percepció poc favorable de l'empresa a nivell extern.

Per tant, la direcció de l'empresa és conscient d'aquestes mancances comunicatives i d'estructura interna però no del sentiment i percepció dels treballadors. Assumeix que la principal responsable és ella però no comprèn l'estat del clima laboral. No obstant això, consideren important la comunicació interna i volen aplicar solucions a les mancances esmentades en els resultats de les tres tècniques aplicades. Així doncs, tal com s'ha anat mostrant al llarg de l'estudi de cas, la millor eina inicial per establir unes bases sòlides de coneixement i unitat és el projecte d'empresa. Aquest està supeditat a un pla de comunicació i complementat per altres eines de comunicació interna que es mencionen a la part introductòria del treball com a limitacions existents.

CONCLUSIONS

L'objecte central de l'anàlisi del treball és l'estudi de cas de l'empresa Electer S.L. on es detecten certes mancances internes a nivell d'estructuració i comunicació. Mitjançant l'observació participant, tècnica citada en el marc teòric, s'analiza la comunicació i l'estructura interna de l'empresa, participant en l'activitat diària d'aquesta durant un any. Integrar-se en el context permet conèixer aspectes més emocionals de la situació interna de l'empresa. Ara bé, per poder realitzar un anàlisi exploratori sobre les mancances esmentades es decideix utilitzar altres tècniques o eines de captació d'informació tant qualitatives com quantitatives.

Per poder dur a terme una investigació vàlida, un cop considerades les possibles mancances existents i detectades a través de l'observació participant, es plantegen uns objectius d'estudi que, al finalitzar l'anàlisi es comprovarà si s'han aconseguit o no. Els objectius d'aquesta estudi de cas, tal com es cita a la part introductòria del treball, són:

- Analitzar l'estructura interna de l'empresa
- Analitzar la comunicació interna de l'empresa
- Conèixer i analitzar la percepció que es té de l'empresa a nivell intern
- Establir sistemes de reestructuració i comunicació interna.

Una vegada plantejats els objectius es necessita conèixer l'objecte o cas d'estudi. Tota informació relacionada amb el cas s'extreu de la pròpia empresa, dels membres interns d'aquesta i de l'observació participant on es descriu la situació real del cas d'estudi. Perquè l'anàlisi o investigació sobre la comunicació i l'estructuració interna segueixi certa coherència, s'utilitza com a guia el pla de comunicació. Aquesta eina aporta les bases essencials a tenir en compte per poder executar una reestructuració adequada a nivell comunicatiu i de gestió, tal com es mostra en el marc teòric i pràctic de l'estudi de cas.

Amb el pla de comunicació es tenen en compte els punts bàsics a analitzar i explicar. L'esquema que s'ha seguit per obtenir les dades necessàries i aconseguir arribar als objectius han estat les següents:

- **Estudi de cas**, on es descriu l'empresa i s'analitza la seva imatge.
- **Objectius** perquè cal tenir en compte quins són els objectius empresarials per poder desenvolupar l'estratègia comunicativa de millora interna. Els objectius de comunicació han de tenir coherència amb els objectius que té el cas d'estudi per tal d'adaptar-se a les característiques i necessitats d'aquest.
- **Antecedents** on s'exposen dades de l'empresa com la participació o presència en mitjans de comunicació, la competència d'aquesta, l'anàlisi de l'entorn per saber quins oportunitats i amenaces té l'empresa, entre d'altres informacions rellevants que s'han de tenir presents abans de plantejar l'estratègia adequada.
- **Identificació dels públics** que intervenen en el funcionament global de l'empresa però, pel cas que correspon en el treball es centra en el públic intern d'aquesta.
- I per últim, **establir les diferents tècniques estratègiques de comunicació més apropiades** a la situació actual del cas d'estudi, aplicant instruments de mesura i control per comprovar si aquestes tècniques escollides per satisfer les necessitats funcionen o no.

Així doncs, es recopila informació sobre l'empresa per contextualitzar les mancances considerades. A més, es decideix aportar informació, ja existent, sobre la comunicació interna a l'empresa que és el cas d'estudi. Aquest anàlisi es va crear l'any 2015 a través de l'assignatura de Comunicació Interna dirigida pel professor i periodista Toni Sellas. Aquest primer anàlisi va ser el detonant per decidir continuar la investigació del cas ja que aquesta primera deixava entreveure que hi havia mancances comunicatives internes. Ara bé l'aplicació

de les eines de captació d'informació utilitzades en aquell moment reflectien una mostra molt petita per considerar els resultats de l'estudi vàlids. Per tant, arrel d'aquest primer anàlisi es realitzar aquest segon i poder aportar resultats vàlids i solucions apropiades al cas d'estudi.

Un cop obtinguda tota la informació que ajuda a conèixer el context al qual es treballa, es planteja l'ús d'altres tècniques de recull d'informació per poder aconseguir els objectius d'estudi prèviament marcats. Aquestes eines són les enquestes i el grup de discussió. Primerament es realitza una enquesta destinada als treballadors interns de l'empresa. El nombre total de treballadors d'aquesta és d'uns 45 aproximadament però 29 han estat els que han participat i aportat la seva opinió sobre la temàtica tractada. Aquesta enquesta aposta per formular preguntes de naturalesa qualitativa i quantitativa. Consta de 27 preguntes que estan enfocades a saber quin grau de coneixement tenen els treballadors de l'empresa Electer S.L, preguntes sobre la comunicació interna existent dins d'aquesta i preguntes relacionades amb la percepció que es té de l'empresa i la direcció d'aquesta.

Amb aquesta eina de recull d'informació s'obtenen uns resultats que aporten més informació a la tècnica d'observació participant realitzada. Ara bé, un cop obtinguts els resultats des de l'òptica dels treballadors cal conèixer la visió de la direcció de l'empresa. Per poder-ho fer s'ha realitzat un grup de discussió que es divideix en dues parts. La primera part de la tècnica està dirigida a conèixer quines són les bases identificadores de l'empresa i a la segona part es vol conèixer el grau de satisfacció de la direcció amb la seva empresa i amb els seus treballadors. Val a dir que els dos membres de l'equip directiu han participat en el grup de discussió aportant una percepció molt similar respecte els temes tractats.

Un cop realitzat el grup de discussió, les enquestes i el recull d'informació de l'observació participant, es fa el buidatge de resultats. L'ús de les tres tècniques ajuden a completar l'anàlisi de l'estudi aportant riquesa informativa per les diferents visions internes i validesa als resultats finals. Per tant, els resultats de les tècniques de recull d'informació són que la direcció de l'empresa coneix i té

clares quines són les bases identificadores d'aquesta però no les comunica als seus membres. Per tant, els treballadors no perceben a l'empresa comunicadora i afirmen no conèixer a aquesta. Tot el que poden conèixer d'Electer es a través dels companys o per l'experiència.

A més, tant treballadors com membres directius observen certes mancances a nivell comunicatiu i estructural en el sí de l'empresa la qual cosa crea percepcions poc apropiades cap a la marca per part d'ambdós parts. Ara bé, s'observa en els resultats que la percepció d'aquesta entre els membres és molt diversa però coincidint i afirmant un cert desordre estructural, falta d'atenció cap als membres i la seva satisfacció i motivació laboral. És a dir, pels directius hi ha mancances comunicatives que volen resoldre però busquen la participació i comprensió dels treballadors per poder-ho solucionar. I per part dels treballadors, cal establir un sistema de comunicació estructurat i participatiu amb igualtat de condicions ja que com s'observa a través de les enquestes i l'observació participant, consideren que no se'ls tracte a tots per igual.

En termes generals, el buidatge de les enquestes, del grup de discussió i les aportacions de l'observació participativa reflecteix que Electer S.L és un servei que disposa d'un nombre elevat de treballadors i no té els sistemes de gestió i control apropiats per les seves dimensions. Aquest fet provoca percepcions de desatenció i desordre, a la vegada que la desmotivació i insatisfacció personal tant de la direcció com dels treballadors. Ara bé, la direcció és conscient d'aquesta situació i aposta per la millora de la situació interna. Busca reestructurar de nou el sistema intern i la seva comunicació per poder satisfer les mancances existents i obtenir una millora envers la satisfacció laboral dels seus treballadors perquè tal com es cita a l'apartat d'interpretació de resultats, Electer no busca l'entrada i sortida constant dels seus membres sinó l'establiment d'un lloc fix de treball pels seus membres i la qualitat de la seva tasca. Per tant, aposta per millorar aquesta satisfacció i motivació laboral adjudicant responsabilitats individuals que fins al moment no havia fet per la falta de saber delegar responsabilitats.

Finalment, un cop analitzats els resultats de les tècniques utilitzades per saber si hi ha o no certes mancances a nivell estructural i comunicatiu al sí de l'empresa es pot dir que aquestes mancances s'han afirmat en les tres tècniques utilitzades pels diferents subjectes relacionats directament amb el cas d'estudi i s'han aconseguit els objectius prèviament marcats. A través de les tècniques s'ha analitzat la comunicació interna, l'estructura interna, s'ha conegut el grau de satisfacció general que hi ha amb l'empresa i s'han conegut les percepcions i el coneixement dels membres envers aquesta. Ara bé, el resultat de les informacions aportades són els que completen l'últim objectiu marcat en el treball que és establir sistemes de reestructuració i comunicació interns pel cas d'estudi.

Aquest últim objectiu concorda amb l'apartat últim del pla de comunicació on, un cop recopilada tota la informació del cas d'estudi i els resultats obtinguts amb les eines de recull de dades qualitatives i quantitatives, es decideix i es planifica quina és l'estratègia de comunicació més adequada. Per tant, en funció de les característiques del cas d'estudi la tècnica que permetrà començar a establir i estructurar l'entitat és el projecte d'empresa citat al marc teòric i a l'apartat de producte d'aplicació. El projecte d'empresa guiarà als membres de l'empresa a treballar en una mateixa direcció, donant-los a conèixer les bases essencials i identificadores d'Electer i conèixer els objectius d'aquesta a curt i llarg termini. No obstant això, un cop aplicat el projecte d'empresa i altres eines estratègiques que el complementaran, cal establir els sistemes de control i seguiment esmentats al pla de comunicació. És necessari comprovar que a través de les tècniques escollides s'estan aconseguint els objectius empresarials i es cobreixen les mancances prèviament detectades.

BIBLIOGRAFIA

- Alcañiz Zanón, M., i Planas Paz, D. (2009). *Disseny d'enquestes per a la investigació social*. (Tesis Doctoral). Facultat d'Economia i Empreses UB. Barcelona.
- Amanda Ramirez, R., i Villegas Botero, M.L. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. (Versió electrònica). Bogotá,D.C: Legis S.A. Recuperat de: <http://docplayer.es/2527282-Manual-de-gestion-de-la-comunicacion-en-situaciones-de-crisis.html>
- APA. (2010). *Interpretació de la normativa APA sobre les referències bibliogràfiques*. (6^a ed.), (Apunts acadèmics). UdGMoodle.
- Capriotti, P. (2004). *La imagen corporativa*. (versió electrònica).Barcelona: Ariel. Recuperat de: <http://perio.unlp.edu.ar/catedras/contenido/paul-capriotti-la-imagen-corporativa>
- Del Rio, Olga. (2011). *El proceso de investigación: etapas y planificación en* VILCHES, L. (coord.),(2011) *Investigar en comunicación*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Enrique. A., Madroñero, M^a.G., Morales,F., i Soler,P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: UAB
- Krueger, R. (1991). *El grupo de discusión: Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional: Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. (Versió electrònica). Mèxic: Limusa. Recuperat de : <https://es.scribd.com/doc/142138381/EI-Plan-de-Comunicacion-Organizacional-Libaert-Libro>
- Losada Díaz, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

- Maldonado, J.A. (11/06/2014). *Fundamentos de gestión de proyectos*. (Missatge en un blog). Recuperat de: <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-gestion-de-proyectos/>
- Namakforoosh, M.N. (2015). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). Mèxic: Limusa.
- Palencia-Lafler, M. (2011). *90 técnicas de las relaciones públicas*. (2ª ed.). Barcelona: Profit editorial.
- Puntí Brun, M. (2015). *Els mitjans digitals de proximitat: El cas del grup Nació Digital*. (Tesi Doctoral). Universitat de Girona. Girona.
- Sáiz Peña, A. (2015). *Compliance: Cómo gestionar los riesgos normativos de las empresas*. (1ª ed.). Navarra: Thomson Reuters Aranzadi.
- Soler, P. (1993). *La estrategia de comunicación y "el account planner"*. (Versió electrònica). Recuperat de: http://portalcomunicacio.es/uploads/pdf/43_cat.pdf
- Stern Carl, W., i Stalk, G. (2007). *Ideas sobre estrategia*. Barcelona: Deusto.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Westphalen, M.H. (1993). *La dirección de comunicación/ M.H. Westphalen, J.L Piñuela*. (versió electrònica). Espanya: Universitat Privada Dr.Rafael Belloso Chacín. Recuperat de: <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6127>
- Xifra, J. (2007). *Tècniques de les Relacions Públiques*. Barcelona: UOC.
- Xifra, J. i Lalueza, F. (2009). *Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación S.A

- Kawulich, B. (05/2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Social Research*, 6 (2), 43. Recuperat de: www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/466/999
- Stake, R.E.(1998). *Investigación con estudio de casos*.(Versió electrònica). Madrid: Morata. Recuperat de: https://books.google.es/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ANNEX

Annex 1	84
Enquesta als treballadors de l'empresa Electer S.L	
Annex 2	92
Grup de discussió amb la direcció de l'empresa Electer S.L	

ANNEX 1.

Enquesta als treballadors de l'empresa Electer S.L

Aquesta enquesta és personal i només serà analitzada per la responsable de comunicació, Ingrid Hernández Abascal. Tot el que expresseu a l'enquesta serà confidencial i, encara que sigui anònima, res del que es mostri literalment a les enquestes serà conegut o observat per ningú més que no sigui la persona esmentada amb anterioritat.

Demano sinceritat en les respostes perquè la teva opinió ens importa i volem que cada vegada sigui més important. La teva sinceritat serà clau per poder estructurar i plantejar noves formes d'organitzar i comunicar.

INTRODUCCIÓ

1. Edat

2. Estat civil

- Solter
- Casat
- Altres

3. Antiguitat a l'empresa

- Menys d'1 any
- 1 a 2 anys
- 3 a 4 anys
- Més de 4 anys

4. A quina secció pertanys?

- Direcció
- Administració
- Comunicació i RRHH
- Encarregats
- Operaris professionals
- Altres

5. Et sents realitzat amb la feina que desenvolupes?

- Si
- No
- No ho sé

6. Et sents satisfet amb l'empresa?

- Si
- No
- No ho sé

7. En cas que No, que creus que t'ajudaria a millorar la teva motivació laboral (no és un tema econòmic)?

- Conèixer millor a l'empresa
- Realitzar més formacions professionals
- Aportar suggeriments i opinar per a la millora global de l'empresa
- Altres

8. Obtens reconeixement de determinats càrrecs per les teves tasques ben realitzades?

- Si
- No
- No ho sé

9. Amb igualtat de remuneració mensual en una altra empresa, et quedaries a l'actual?

- Si
- No
- No ho sé

9.1. Si la resposta és Si, podries dir per què?

9.2 Si la resposta és No, podries dir el per què?

10. Tens intenció, com a professional, de seguir treballant a l'empresa actual?

- Si
- No
- No ho sé

10.1. En cas de no saber-ho, podries dir què et fa dubtar?

EMPRESA

11. Tens coneixement de quina és la política d'actuació de l'empresa on treballes?

- Si
- No
- No ho sé

12. Des del primer moment que vaig arribar a l'empresa...(selecciona l'opció que consideris)

- He conegut la seva política d'actuació(objectius, valors, estructura...) mitjançant circulars informatives i reunions periòdiques. A més, segons el problema que tinguem sabem on hem d'anar i amb qui parlar perquè existeixen canals de comunicació interna específics i adequats a les característiques de l'equip.
- Conec certs aspectes de l'empresa però perquè ho he anat veient amb el pas del temps i perquè els companys m'han explicat.
- No conec res de l'empresa perquè no he volgut. Simplement vaig a treballar.
- No conec res de l'empresa perquè aquesta no m'ha aportat informació i jo l'he demanat perquè m'agrada saber quins requisits demanen i quins valors segueix per adquirir-los a la meva feina.
- Altres

13. Quins departaments hi ha a la teva empresa? Senyala amb una creu els que consideris que existeixen.

- Direcció i gestió
- Administració
- Jurídic i legal
- Comunicació i Recursos Humans
- Cap dels anteriors
- No ho sé

14. Coneixes a les persones que hi treballen?

- Sí
- No
- No ho sé
- Algunes sí i altres no

15. Hi ha pàgina web de la teva empresa?

- Sí perquè l'he vist
- Sí però perquè m'ho han dit altres companys
- No
- No ho sé

COMUNICACIÓ INTERNA

16. Quins canals de comunicació interna existeixen a la teva empresa?

- Bústia de suggeriments. (és una bústia, la qual a través de cartes escrites els treballadors, de forma anònima, aporten opinions i suggeriments a direcció i gestió per a la millora del clima laboral, aportacions d'esdeveniments interessants, etc.)
- Plataforma interna
- Reunions de grups o equips
- Taulell d'anuncis
- Circulars informatives
- Altres

17. Quan us comuniquem mútuament, aquesta comunicació és...(escull la opció que consideris)

- Formal (correcte i amb respecte)
- Informal (amistosa)
- No ho sé

18. Si parlem de comunicació interna, fem referència a la comunicació diària i constant que ha d'existir en una empresa i, la qual la fan possible tots els membres que en formen part per tal de millorar el funcionament diari, tan econòmic com social.

Consideres que a la teva empresa existeix aquest flux comunicatiu intern?

- Sí
- No

19. Si han de comunicar-te alguna cosa, la comunicació és (escull l'opció que consideris)

- Descendent: la direcció comunica i la resta escoltem i actuem segons el que ens diuen. No donem opinió. És purament informació.
- Ascendent: els treballadors es comuniquen amb la direcció i informen. La direcció no informa sinó que són els treballadors qui diuen què ha de fer i què no la direcció de l'empresa en funció dels seus interessos.
- Horitzontal: la comunicació és fluida per ambdues parts. Hi ha pregunta i resposta per cada una de les parts.

20. Quan et vols comunicar amb l'empresa, sovint quins canals de comunicació interna utilitzeu?

- Correu electrònic
- Reunions d'equip
- Telèfon
- Bústia de suggeriments
- Taulell d'anuncis

- Altres

20.1 En el cas de no comunicar-te mai amb l'empresa, podries dir el motiu?

21. Des del teu punt de vista, creus que l'empresa, és a dir, direcció i gestió, es comuniquen suficient amb tu?

- Si
- No
- No ho sé

21.1 Si la resposta és Si, podries dir quins dels següents motius son els principals de la seva comunicació?

- Horaris de treball
- Remuneracions
- Incidències
- Informacions importants sobre cursos, normativa...
- Altres

21.2 En cas que la resposta sigui No, podries dir què t'agradaria que et comunicuessin?

22. Dels diferents canals de comunicació interna esmentats anteriorment, quins consideres més apropiats per a tu per poder aportar suggeriments, incidències i altres temes per a la millora de l'empresa i al revés.

Direcció i gestió:

- Circulars informatives
- Reunions d'equip
- Taulell d'anuncis
- Intranet (plataforma interna)

- Telèfon

Treballadors:

- Telèfon
- Reunions periòdiques
- Intranet (plataforma interna)
- Bústia de suggeriments
- Altres

DIRECCIÓ

23. Coneixes als membres de la direcció?

- Si
- No

24. La direcció és ... (escull les opcions que consideris)

- Autoritària
- Flexible
- Propera
- Distant
- Comunicativa
- Informativa
- Poc comunicadora
- Clara
- Poc clara
- De confiança
- Desconfiança
- Amable
- Treballadora
- Despreocupada
- Agraïda
- Desagraïda
- Professional
- Altres

25. Creus que la direcció hauria de comunicar més als seus treballadors?

- Si
- No
- Crec que tan una com els altres haurien de comunicar-se més.
- Crec que els treballadors hauríem de comunicar-nos més amb l'empresa

26. Quan penses amb la teva empresa, què et ve al cap? (escull les opcions que consideris)



Dedicació	Professionalitat	Compromís	Incertesa
Seguretat	Transparència	Credibilitat	Negativitat
Eficiència	Recolzament	Atenció	Desconfiança
Estabilitat i equilibri	Desordre	Respecte	Indiferència

27. Des del teu punt de vista, l'empresa està estructurada de forma...(escull l'opció que consideris)

- Jeràrquica: direcció és intocable i no permet que ningú porti opinions.
- Jerarquia invertida: els treballadors són els qui tenen la "paella pel mànec" i la direcció fa el que ells creuen per no tenir conflictes.
- Igualitària: les dues parts poden dir i aportar opinions davant de diverses situacions per tal d'arribar a un benestar. Les dues parts s'entenen i es respecten defensant l'empresa per davant de les diferències.
- Cap de les anteriors.

ANNEX 2.

Grup de discussió amb la direcció de l'empresa Electer S.L.

Benvolguts,

Aquesta reunió està estructurada en dos parts .

La primera part cerca els objectius següents:

- Conèixer la filosofia d'actuació de l'empresa
- Conèixer i definir la missió, visió i valors
- Definir els objectius empresarials
- Conèixer l'estructura real de l'empresa
- Donar a conèixer eines de millora envers l'estructuració i gestió interna de l'entitat.

La segona part cerca els objectius següents:

- Conèixer quin sentiment hi ha cap a l'empresa
- Saber quin nivell de coneixement es té sobre els treballadors d'aquesta
- Reflexionar sobre la visió projectada de l'equip directiu cap als seus treballadors
- Reflexionar sobre quina visió projecten els treballadors cap als seus directius
- Introduir la creativitat metodològica.

PRIMERA PART:

1. A l'inici d'emprendre el negoci d'Electer, com imaginaves que seria?

- Tal com és ara
- Molt diferent
- Algunes coses iguals que ara i altres diferents.

2. Quina era l'intenció que tenies quan vas decidir crear i participar a l'empresa?

- Purament un aspecte econòmic
- Crear una empresa referent i admirable
- Per prestigi social
- Altres

3. Quina és la filosofia d'actuació de l'empresa?

4. A on està registrada perquè els treballadors coneguin on treballen?

- En fulletons informatius
- Se'ls hi explica, sense escrit
- No n'hi ha
- No és necessari

5. Quina és la missió de l'empresa?

(Quan es parla de missió d'una empresa és fa referència al per què de la seva existència. El motiu pel qual es va crear aquesta i no una altra.)

6. Quina és la visió de l'empresa?

(Quan es parla de la visió d'una empresa és fa referència al somni empresarial. Per poder-lo descriure millor es efectiu dir: el món seria millor si... i relacionar-ho amb el que proporciona, als teus públics)

7. Quins valors son els que té l'empresa i la fan ser única i diferent de la competència?

8. Tots els aspectes anteriors que s'han definit són la base o l'inici de qualsevol empresa o marca. A on estan plasmades perquè els

treballadors coneguin aquestes bases i coneguin a l'empresa ELECTER?

- En fulletons informatius
- Se'ls hi explica, sense escrit
- No n'hi ha
- No és necessari

9. Com s'organitza i estructura l'empresa?

- Per departaments que són...
- No hi ha departaments, tots ho fem tot en equip.
- No hi ha estructura
- Hi ha una estructura molt ben marcada que és...

10. Quines eines de comunicació hi ha per poder resoldre diferents adversitats durant l'activitat?

- Manuals interns d'actuació com...
- Eines internes de comunicació com:
 - Taulell d'anuncis
 - Correu electrònic intern
 - CRM
 - Bústia de suggeriments
 - Altres
- No tenim cap esquema d'actuació interna en cas de problema o activitat.

- Quan tenim el problema, llavors demanem ajuda però no hi ha documents de gestió i prevenció de crisi

11. Consideres que hi ha mancança de mecanismes de comunicació interna?

- Si
- No
- No ho sé

12. Des del teu punt de vista, una empresa per poder aconseguir l'èxit ha de tenir...

SEGONA PART:

1. Et sents satisfet amb l'empresa?

- Si
- No
- No ho sé

ALTRES:

2. Et sents satisfet amb la gent que hi treballa, a nivell general?

- Si
- No
- No ho sé

ALTRES:

**3. Quan observes el nom i imatge de l'empresa què et ve al cap?
(adjectius, paraules, sentiments...)**



4. Creus que els mateixos adjectius o paraules que tu diposites a la marca o empresa són els mateixos que observen i senten els treballadors?

- Si
- No
- No ho sé

5. Si es que no, per què creus que és?

- Perquè ells no la senten pròpia
- Perquè no coneixen el que representa
- Perquè no tenen perquè veure-la igual
- Altres

6. Creus que coneixes bé a totes les persones que treballen amb tu?

- Si
- No
- No ho sé

7. Si és que no, no t'inquieta saber que estàs treballant amb persones que no saben què esperes d'ells dins l'empresa i projectin una imatge errònia de l'essència d'aquesta?

- Si però...
- No perquè...

8. Com creus que et veu l'equip de treball?

- Permissiu
- Autoritari
- Proper
- Comunicatiu
- Distant
- Professional
- No ho sé
- Altres com...

9. Quina visió tens, en general del teu equip de treball? Per què?

- Molt bona
- Bona
- Correcte
- Regular
- No massa bona
- Dolenta

Per què...

10. Ets conscient del valor que té dins d'una empresa l'imatge que projecte la direcció?

- Sí
- No
- No ho sé
- És més important l'imatge que projecte el treballador

11. Per millorar la projecció de l'imatge de l'empresa a nivell intern i extern què creus que necessita l'empresa? (reflexiona sobre el tema tractat durant la reunió)

12. Quins professionals poden ajudar-te a implantar certs elements per millorar les bases i l'estructura general de l'empresa?

- Direcció + administració
- Administració + Comunicació
- Comunicació + Encarregats i treballadors
- Direcció + Comunicació
- Direcció + Comunicació + Administració + Encarregats + Operaris
- Departaments de comunicació professionals externs
- Altres serveis externs dels quals disposem


PRODUCTE D'APLICACIÓ

PROJECTE D'EMPRESA

Com s'ha esmentat en el marc teòric, un projecte d'empresa és un document on es plasmen un conjunt de propòsits d'una empresa. Serveix com a marc de referència per orientar els objectius estratègics de futur on apareix la cultura i identitat corporativa d'aquesta. A més, és una guia orientativa del què és l'empresa i allà on vol arribar pels membres interns que hi treballen (Maldonado, 2014; Xifra, 2007).

Així doncs, a partir de l'estudi de cas es realitza un esquema del que seria el contingut essencial d'un projecte d'empresa:

Projecte d'empresa



Electer

Automatismes
Manteniments
Muntatges industrials

ELECTER S.L neix de la necessitat de proporcionar un servei de disseny i desenvolupament de projectes d'instal·lacions tant a nivell industrial com particular, de forma professional, propera i transparent envers els seus clients. Treballa per proporcionar un servei de qualitat per d'atendre i satisfer les necessitats dels seus clients a través d'un servei impecable i de confiança.

ELECTER és un servei i com a tal el seu principal objectiu és servir als seus clients amb professionalitat i qualitat per establir una relació de confiança i de fidelitat amb tots els seus públics.

Missió

Dissenyem i desenvolupem projectes d'instal·lacions, a la vegada que del seu respectiu manteniment, tant a nivell industrial com a nivell particular, per tal de vetllar i satisfer les necessitats de tots els nostres clients.

Visió

Volem aconseguir un servei de qualitat i únic que, atén a les necessitats de tots els qui la necessitin i així poder-les satisfer amb èxit, ja que el principal pilar d' ELECTER és l'establiment de confiança i fidelitat dels seus clients a través d'un servei professional, compromès i transparent.

Valors

- Energia : dinamisme en l'actuació
- Familiar: per l'establiment de confiança i seguretat interna i externa que intenta o cerca proporcionar en diversos àmbits d'actuació.
- Confiança: fidelitat i credibilitat entre els clients i els treballadors
- Responsabilitat: en les seves actuacions i decisions
- Professionalitat: en les actuacions que executen i en la formació constant dels seus treballadors
- Empatia: al ser un servei, es posa al lloc del client per atendre i entendre millor les seves necessitats específiques, *walk on my shoes*.
- Continuitat: en el treball i en la lluita per aconseguir la satisfacció total dels diversos públics, tant interns com externs.
- Transparència : informació clara i directe. La millor arma per aconseguir

l'èxit i l'equilibri és la comunicació. En situacions difícils ens comuniquem però en situacions fluides també. La comunicació és la base de tot bon funcionament intern i extern.

Eixos de construcció de l'empresa

- **Notorietat:** És el reconeixement d'aquesta entre els usuaris i el record que provoca en ells encara que visualment no estigui al davant.
- **Personalitat:** Significat de la marca pels usuaris consumidors o futurs consumidors d'aquests serveis.

Mapa de conceptes:

El mapa de conceptes és un esquema que exposa tots els adjectius o atributs que els públics interns i externs adjudiquen a la marca o empresa.

- *Points of parity:* Fa referència a aquells aspectes que la marca té similars a la seva competència perquè formen part del mateix sector.
- *Points og differents:* Fa referència a aquells punts que té l'empresa diferents de la seva competència i que la fan esdevenir única.

Objectius

- Empresarials

Estratègia d'actuació en el mercat (Màrqueting estratègic)

- Competència
- Posicionament de la marca davant de la competència
- Posicionament en el mercat

El projecte d'empresa pot plasmar els punts que cada empresa decideixi. Per aquest estudi de cas, les bases del projecte haurien de ser les anteriorment citades i afegir-ne algunes altres segons les necessitats a cobrir amb aquest document intern de comunicació.

MANUAL DE BENVINGUDA

Tal com mostra l'organització de voluntariat Red Acoge (1991) una gestió planificada i adequada del procés de benvinguda d'un nou membre a l'empresa tindrà un impacte immediat a nivell de satisfacció personal de la persona recent arribada i indirectament aportarà beneficis a l'empresa.

Un bon manual de benvinguda descriu a l'empresa per tal de que els membres la coneguin, ajuda a comprendre els objectius que aquesta té i la funció que desenvoluparà el nou membre, el qual ajudarà a aconseguir-los. Per tant, provoca hàbits positius de comunicació i motivació laboral i personal.

Així doncs, tots aquests aspectes han d'estar descrits en el manual de benvinguda que no deixa de ser un document que actua com a guia de treball per ubicar al nouvingut. Ara bé, el disseny i contingut d'aquest instrument de comunicació interna no té unes bases comunes sinó que està supeditat a les característiques de cada empresa. Per exemple, el manual que es mostra Red Acoge com a exemple general segueix la següent estructura:

- **Missatge de benvinguda:** ha de ser personal i escrita per un membre representatiu de l'empresa. Cal que sigui senzill i proper per transmetre atenció i benestar. Es pot posar una fotografia de la direcció o del responsable del control del manual i de la seva actualització trimestral o anual, segons les necessitats.
- **Informació de l'empresa:** Breument, en aquest apartat s'explica al treballador el tipus de servei o producte que ofereix l'empresa, ubicació de les diferents seus si s'escau, metodologia de treball i eines de comunicació, públic objectiu de l'empresa, presentació de les instal·lacions i altres empreses que hi hagin si s'escau.

Per altra banda, s'explica breument quina és la missió, la visió i els valors que té l'empresa juntament amb la seva història, política d'actuació de

l'empresa, l'organigrama i altres manuals d'interès que existeixen i que seran annexats perquè en puguin tenir constància.

- **Informació sobre el lloc de treball que ocuparà la persona:** En aquest apartat es descriu breument la feina que desenvoluparà el treballador, presentació dels companys de feina, horaris de treball, sistemes de control d'assistència, vacances, permisos de treball i calendari laboral en funció del lloc de treball. A més, cal mostrar quines formacions són necessàries realitzar i quins sistemes d'estructura interna hi ha a l'empresa perquè conegui a on s'ha de dirigir segons el tema a tractar, és a dir, els sistemes d'organització i comunicació interns que hi ha en el sí de l'empresa.

En aquest mateix apartat del manual de benvinguda és necessari que també se'ls proporcioni informació sobre els riscos laboral i per tant, explicar-los la política de seguretat interna, drets i deures que tenen a nivell de prevenció de riscos, la companyia a la qual està inscrita l'empresa i identificar als membres que li proporcionaran més informació respecte el tema. També, la normativa de seguretat del vestuari, manteniment de les eines de treball i el tracte de confidencialitat.

- **Informació jurídica- laboral:** En aquest punt s'hi exposen les condicions laborals com el contracte de treball, la nòmina de treball perquè puguin conèixer tots els apartats d'aquesta, i quins dies són els pagaments i de quina forma es realitzaran a més dels permisos i conciliacions de la vida personal, laboral i familiar estipulades per llei. En aquest apartat s'esmentarà el *Compliance* Penal, el qual estarà annexat juntament amb altres documents.
- **Serveis que ofereix l'empresa:** En aquest apartat s'exposaran els serveis que et proporcionarà l'empresa. Per exemple l'empresa Electer pot especificar que es paguen dietes, el desplaçament, i es proporcionen vehicles d'empresa.

- **Direccions d'interès:** Fan referència a contactes d'interès pels membres de l'empresa com pot ser la policia, telèfon d'emergències, de la companyia de salut de l'empresa, entre d'altres.
- **Documents annexes:** En aquest punt s'hi exposen tots els manuals existents en el si de l'empresa, els quals en el treball corresponent no es duran a terme i per tant, seran les limitacions exposades a la part introductòria del treball. Ara bé, segons els resultats finals de la investigació de l'estudi de cas, els manuals que anirien annexats en el manual de benvinguda de l'empresa Electer S.L serien el projecte d'empresa supeditat al pla de comunicació general, el *Compliance* Penal esmentat anteriorment i el manual de crisi.

COMPLIANCE PENAL

Introducció

A grans trets, el *Compliance* penal es pot definir com una guia o marc escrit que té la finalitat d'implementar una política i filosofia de compliment normatiu en el sí de l'empresa. El seu objectiu es que la metodologia d'actuació de l'empresa sempre estigui supeditada al compliment de les disposicions legals. Ara bé, encara que el *Compliance* Penal hagi d'estar plasmat per escrit, aquest no pot quedar només en un document, i així ho especifiquen les Circulars 1/2011 i 1/2016 que van ser elaborades, respectivament, per la Fiscalia General de l'Estat.

Perquè la seva validesa sigui total, cal executar-lo i que hi hagi constància a través d'un responsable intern anomenat *Compliance Officer*, o *Responsable de Compliment*.

No obstant això, no totes les empreses tenen la capacitat de disposar d'un departament legal intern i per aquest motiu el subjecte que vetllarà pel seu compliment podrà ser una persona de confiança dins l'empresa la qual ha d'estar en constant comunicació amb tots els departaments de l'empresa, siguin interns o externs, inclús amb l'Òrgan d'Administració, en totes aquelles

decisions que aquest prengui, que puguin afectar al compliment de la norma i que puguin derivar en un risc penal.

Marc legislatiu

En data 1 de juliol 2015 va entrar en vigor la Llei Orgànica 1/2015 que va modificar substancialment una de les lleis orgàniques més important del nostre ordenament jurídic: El Codi Penal.

Ja la Llei Orgànica 5/2010 de 22 de juny, de reforma del Codi Penal, que va entrar en vigor el 23 de desembre de 2010, va introduir una de les modificacions més substancials en el dret penal empresarial fins a la data: l'abolició del consagrat aforisme romà: *societas delinquere non potest* o, el que és el mateix, "la societat no pot delinquir" i, en conseqüència, la persona jurídica va passar a ser subjecte penal plenament responsable.

En l'esmentada reforma de 2010, es va introduir com a atenuant de la responsabilitat penal de la persona jurídica que aquesta tingui en el si de la seva organització uns sistemes de prevenció de delictes o programes de *Compliance* penal que poguessin permetre al jutge, si escau, atenuar la responsabilitat penal de la persona jurídica.

En el context anterior, es va aprovar l' 1 de juliol de 2015 la Llei Orgànica 1/2015, en la qual es va introduir com a novetat substancial en relació amb la responsabilitat penal de la persona jurídica l'exempció de responsabilitat d'aquesta, en cas que existeixi en el si de la seva organització un programa de prevenció o *Compliance* penal, que de lloc a una reducció substancial del risc de comissió de delictes per part de la persona jurídica.

Així, el nou Codi Penal preveu en el seu article 31 bis la possibilitat d'exempció de la responsabilitat penal de la persona jurídica sempre que concorrin les següents circumstàncies:

- ✓ Que l'òrgan d'administració ha adoptat i executat amb eficàcia, abans de la comissió del delictes, models d'organització i gestió que inclouen les mesures de vigilància i control idònies per prevenir delictes (compliance penal) de la mateixa naturalesa o per reduir de manera significativa el risc de la seva comissió;
- ✓ Que la supervisió del funcionament i del compliment del model de prevenció implantat ha estat confiada a un òrgan de la persona jurídica amb poders autònoms d'iniciativa i de control o que tingui encomanada legalment la funció de supervisar l'eficàcia dels controls interns de la persona jurídica;
- ✓ Que els autors individuals han comès el delictes eludint fraudulentament els models d'organització i de prevenció i
- ✓ Que no s'ha produït una omisió o un exercici insuficient de les seves funcions de supervisió, vigilància i control per part de l'òrgan al qual es refereix l'apartat 2a.

En els casos en què les anteriors circumstàncies només puguin ser objecte d'acreditació parcial, aquesta circumstància serà valorada a l'efecte d'atenuació de la pena.

L'afectació de la responsabilitat penal de la persona jurídica a la petita empresa:

El Codi Penal no realitza cap distinció entre petita, mitjana o gran empresa, limitant-se a preveure la responsabilitat penal de la "persona jurídica" en general.

No obstant això, és cert que en les persones jurídiques de petites dimensions, les funcions de supervisió a què es refereix l'apartat 2 anterior poden ser assumides directament per l'Òrgan d'Administració. A aquests efectes, són persones jurídiques de petites dimensions aquelles que, segons la legislació

aplicable, estiguin autoritzades a presentar compte de pèrdues i guanys abreujat.

Maneres de dur a terme un programa de *compliance* penal:

- ✓ Identificar les activitats en l'àmbit que puguin ser comesos els delictes que han de ser previnguts.
- ✓ Establir els protocols o procediments que concretin el procés de formació de la voluntat de la persona jurídica, d'adopció de decisions i d'execució de les mateixes amb relació amb aquells.
- ✓ Disposar de recursos financers adequats per impedir la comissió dels delictes que han de ser previnguts.
- ✓ Imposar l'obligació d'informar de possibles riscos i incompliments a l'organisme encarregat de vigilar el funcionament i observança del model de prevenció.
- ✓ Establir un sistema disciplinari que sancioni adequadament l'incompliment de les mesures que estableixi el model.
- ✓ Realitzar una verificació periòdica del model i de la seva eventual modificació quan es posin de manifest infraccions rellevants de les disposicions, o quan es produeixin canvis en l'organització, en l'estructura de control o en l'activitat desenvolupada que els facin necessaris.

Delictes que pot cometre la persona jurídica:

El Codi Penal estableix un llistat *numerus clausus* dels delictes que poden ser comesos per la persona jurídica, la identificació dels riscos penals haurà d'anar determinada i en funció d'aquests delictes, els quals són:

Imatge 6. Mapa conceptual: Identificació del risc penal

La Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica Catálogo de Delitos aplicable

El Código Penal recoge un amplio inventario de delitos, sin embargo, no todos ellos aplican a la persona jurídica. A continuación se muestran los delitos incluidos en este catálogo cerrado:

Delito	Delito
Tráfico ilegal de órganos	Relativos a la energía nuclear y a las radiaciones ionizantes
Trata de seres humanos	Delitos de riesgo provocado por explosivos
Relativos a la prostitución y la corrupción de menores	Delitos contra la salud pública: tráfico de drogas
Revelación de secretos	Falsedad en medios de pago
Estafas y fraudes	Cohecho
Insolvencias punibles	Tráfico de influencias
Daños informáticos	Corrupción de funcionario extranjero
Contra la propiedad intelectual e industrial	Organizaciones o grupos criminales
Relativos al mercado y a los consumidores	Financiación del terrorismo
Corrupción entre particulares	Alteración de precios en concursos y subastas públicas
Blanqueo de capitales	Obstrucción a la actividad inspectora o supervisora
Contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social	Delitos contra los derechos de los trabajadores
Contra los derechos de los ciudadanos extranjeros	Delitos alimentarios y farmacéuticos
Construcción, edificación y urbanización ilegal	Falsedad de moneda
Contra el medio ambiente	

Font: Despatx d'advocats - Atelier Jurídic

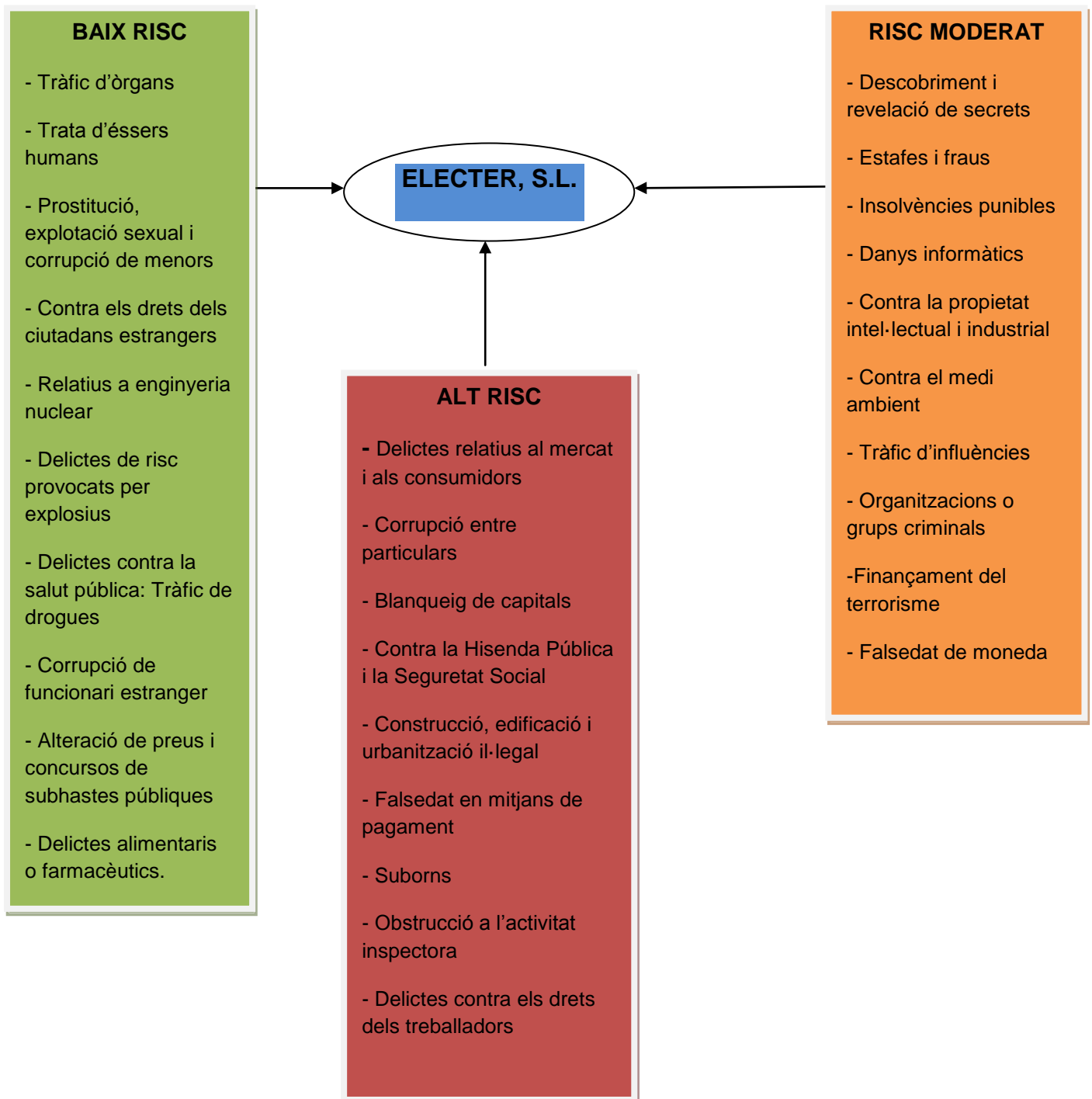
Per identificar el risc penal, s'ha de fer un estudi individualitzat de l'empresa objecte d'anàlisi en funció de l'activitat de l'empresa, és a dir, en funció del què estableixi el seu objecte social.

Com és el cas concret, si l'empresa dedica el seu objecte social al manteniment de maquinaria industrial i també a fer obres amb l'administració i particulars, la identificació de riscos probablement mostrarà que els delictes més susceptibles a realitzar-se en el si de l'empresa són els econòmics.

El mapa conceptual es diferenciarà en tres grans branques en les que englobarem cadascun dels delictes tipificats i els graduarem de menys a més probable.

Com es veurà mai es podrà avaluar un risc com a "risc 0" ja que tots els delictes tipificats específicament per les persones jurídiques són susceptibles de ser comesos per aquestes.

MAPA DE RISCOS PENALS SUSCEPTIBLES DE LA SOCIETAT **ELECTER,S.L.**



És important esclarir que aquest mapa conceptual no significa que l'empresa estigui realitzant activitats delictives, sinó el risc que pot tenir l'empresa en relació amb aquests delictes.

Per exemple, tot i que sembli poc probable que una empresa amb un objecte social de manteniment industrial pugui cometre un delictes de tràfic d'òrgans, l'empresa podria arribar a cometre aquest delictes perquè disposa de vehicles adaptats pel transport d'eines i, per tant, disposa d'elements necessaris per poder cometre aquest delictes.

Finalment, cal dir que aquest anàlisis s'ha dut a terme de manera superficial i tenint només en compte l'objecte social, però per fer un anàlisis complet s'ha de fer una revisió del dia a dia de l'empresa i els seus departaments i veure *in situ* quina és la política i la metodologia d'actuació de l'empresa, doncs de dues empreses amb idèntic objecte social poden derivar-se diferents mapes conceptuals en funció de si una empresa té una política de compliment més estricta que l'altra.

MANUAL DE CRISI

El manual de crisi és un document el qual serveix de guia a l'empresa en el moment en què es troba en una situació de perill. Aquest manual plasma els diferents factors que poden esdevenir una crisi segons l'objecte de l'empresa.

Tal com explica la professora Andrea Oliveira (2016) a l'assignatura gestió de crisi, una crisi és una situació extraordinària que no passa cada dia. És un problema puntual que la seva durada és relativa segons la naturalesa d'aquesta i les accions de prevenció planificades i executades. Per tant, el manual de crisi gestiona la crisi, és a dir les decisions que es prendran sobre el fet extraordinari. Un cop coneguda la crisi i establerta la seva gestió es procedirà a gestionar la seva comunicació als públics objectius, tant interns com externs.

Així doncs, un manual de crisi serveix per enumerar les possibles situacions adverses que poden provocar una crisi a l'empresa juntament amb les accions que cal realitzar per solucionar-la. Una crisi pot provocar el sorgiment de nous conflictes aliens a la crisi del moment, pot provocar l'alteració de la imatge corporativa de l'empresa i ésser qüestionada sobre els seus valors. Per tant, és important no improvisar la gestió de crisi, delimitar adequadament el problema i utilitzar el diàleg i la transparència davant dels públics de l'empresa.

Els avantatges que té realitzar un pla de crisi o manual intern de crisi és que ajuda a afrontar els problemes de forma serena perquè hi ha una preparació prèvia, ajuda a anticipar-se als possibles riscos i per tant, es guanya temps d'actuació i gestió per evitar augmentar la situació adversa. No tenir un manual de crisi comporta la pèrdua de la reputació de l'empresa davant dels públics i per tant, perill de pèrdues econòmiques i de prestigi social. Ara bé, realitzar un manual de crisi també comporta certes dificultats ja que en el moment de la seva realització poden sorgir disputes i els públics es poden alarmar davant d'un simulacre, que és el manual.

Per tant, un manual de crisi és la guia d'actuació interna de l'empresa per abordar una situació adversa. Un pla de crisi ha de tenir una investigació prèvia de l'empresa i el seu entorn, igual que es realitza en el *Compliance* Penal. S'ha d'estipular un comitè de crisi on hi ha el portaveu, l'equip legal, consultors o assessors laboralistes, humanistes o subjectes que tenen una visió similar als públics de l'empresa i un altre subjecte que tingui una visió negativa de la situació, ja que aquest aporta realitat. I pel que fa a les parts del manual de crisi, cal mostrar diferents escenaris possibles, definir els públics clau per a cada escenari (Mapa d'aliances), estratègies comunicatives, idees i missatges clau, mitjans als quals es dirigiran, els portaveus i contactes i models predeterminats de comunicats de premsa per a cada escenari possible.