TREBALL FINAL DE MÀSTER

Màster universitari de Comunicació corporativa, protocol i esdeveniments
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

TÍTOL DEL TFM:

PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA PER A L'OFICINA DE LONDRES D'UNA EMPRESA D'EDUCACIÓ FINANCERA

AUTORA: **NÚRIA KEARNS TORREDEMER**

TIPOLOGIA DE TFM: **MODALITAT C (projecte pràctico-professionalitzador)**

TUTOR ACADÈMIC: **MANEL PALENCIA-LEFLER ORS**

POBLACIÓ I DATA: **Londres, 23 de Juny del 2018**

NOTA INFORMATIVA

Per motius de confidencialitat, en aquesta versió del treball s´han anonimitzat detalls concrets de l'empresa per la qual es va realitzar. S´ha eliminat el nom de l'entitat i totes les dades de caràcter personal del cos del treball, els gràfics, la bibliografia i els annexos, per garantir-ne la seva privacitat.

Continguts

RESUM **1**

ABSTRACT **2**

CAPÍTOL 1 – INTRODUCCIÓ AL TREBALL **3**

1.1 EXPOSICIÓ DEL TEMA 3

1.2 JUSTIFICACIÓ DE LA PROPOSTA 3

1.3 PRESENTACIÓ DE L'ESTRUCTURA DEL TREBALL 4

1.4 OBJECTIUS DEL TREBALL 4

CAPÍTOL 2 – ELS FONAMENTS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA **5**

2.1. EL CONCEPTE DE COMUNICACIÓ INTERNA 5

2.2. FUNCIONS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA 6

2.3. TIPOLOGIA DE COMUNICACIÓ INTERNA 6

2.4. ELS CANALS DE COMUNICACIÓ INTERNA 7

2.5 LA IMPORTÀNCIA DE LA FASE D'INVESTIGACIÓ DEL PLA DE CI 7

2.6. L'AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA (ACI) 8

2.6.1 MODELS D'AUDITORIA 8

CAPÍTOL 3 – EL PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA DE L'ENTITAT **11**

3.1. FASE D'INVESTIGACIÓ 11

3.1.1. OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ 11

3.1.2. MÈTODE I TÈCNIQUES D'INVESTIGACIÓ APLICADES 11

3.1.3. RESULTATS DE LA INVESTIGACIÓ 13

3.1.3.1. LA IDENTITAT CORPORATIVA DE L'ENTITAT 13

3.1.3.2. EL FUNCIONAMENT DE L'ENTITAT (*BUSINESS MODEL*) 13

3.1.3.3. L'ESTRUCTURA INTERNA DE L'OFICINA DE LONDRES DE L'ENTITAT 14

3.1.3.4. ELS CANALS DE CI ACTUALS DE L'ENTITAT 15

3.1.2.4.1. ELS CANALS DE CI FORMALS 15

3.1.2.4.2. ELS CANALS DE CI INFORMALS 15

3.1.2.4.3. DINÀMIQUES D'UTILITZACIÓ DELS CANALS DE CI 16

3.1.2.5. PRINCIPAL PROBLEMÀTICA DETECTADA 16

3.1.2.6. ANÀLISI DAFO DE LA SITUACIÓ DE PARTIDA 17
3.1.4. DIAGNÒSTIC 19
3.2. FASE DE PLANIFICACIÓ 20
3.2.1. MAPA DE PÚBLICS DE L'ENTITAT 20
3.2.2. PÚBLICS ESTRATÈGICS: SUBJECTES RECEPTORS 20
3.2.3. METES I OBJECTIUS 21
3.2.4. ESTRATÈGIES i TÈCNIQUES 23
3.2.5. MISSATGES 27
3.2.6. ACCIONS: 27
3.3. FASE D'EXECUCIÓ 31
3.3.1. CRONOGRAMA 31
3.3.2. PRESSUPOST 32
3.4 FASE D'AVALUACIÓ 34

CAPÍTOL 4 – CONCLUSIONS DEL TREBALL 35

BIBLIOGRAFIA 37
WEBGRAFIA 39

ANNEXOS 40

RESUM

Aquest projecte presenta un pla de comunicació interna per a l'oficina de Londres d'una empresa d'educació financera (l'Entitat) que ofereix cursos d'inversió en propietat. Es tracta de la primera estratègia formal de comunicació interna (CI) en els 25 anys d'història de l'organització.

Avui en dia, es dóna molta importància a la comunicació corporativa en general i, cada cop més, a la interna en especial; ja que molts estudis i investigacions han aprofundit en les implicacions que aquesta té en l'assoliment dels objectius globals d'empresa. La CI ja no només compleix objectius informatius, sinó que es presenta com el principal vehicle per motivar els treballadors.

Aquest treball exemplifica com la CI serveix per assolir objectius més enllà dels informatius. Es proposa un programa d'accions per satisfer les necessitats d'informació i, alhora, millorar l'ambient de treball, enfortir la cultura de l'organització i incrementar el rendiment dels treballadors.

En la fase inicial d'investigació, a través de la realització d'entrevistes, observació activa, anàlisi documental i enquestes, es realitza una **auditoria de CI** per detectar les principals necessitats comunicatives i la problemàtica més rellevant. Havent fet un estudi teòric comparatiu de models d'auditoria, es dur a terme una adaptació pròpia de les preguntes de l'enquesta del mètode de International Communication Association (ICA).

La informació obtinguda descriu la identitat corporativa, el model de negoci, l'estructura interna i les dinàmiques d'utilització dels canals de CI actuals; alhora que evidencia les principals debilitats i fortaleses comunicatives de l'Entitat. La situació de partida presenta deficiències d'informació operativa i institucional, posades de manifest arran de la implementació d'un nou sistema operatiu. La falta de CI ha resultat en confusions, desinformació, rumors, sensació de poca implicació dels directius i falta de valoració dels treballadors; que comporta ressentiment cap a l'organització, desconfiança i desmotivació.

A partir d'aquí, s'aborda el propòsit central d'aquest projecte: **la planificació estratègica** del primer pla de CI de l'entitat. Per adreçar les necessitats revelades, s'obren nous canals bidireccionals i s'integra al màxim la comunicació; presentant informació d'interès als públics receptors per augmentar el seu compromís i, sobretot, la seva motivació. Les accions proposades emfatitzen la implicació de l'Entitat i fomenten la participació i el *feedback,* reconeixent la feina dels treballadors i invertint en la seva educació i evolució personal, per augmentar el sentiment de valoració. S'aprofita, també, el 25è aniversari de l'Entitat per enfortir la cultura corporativa i alinear els empleats a la seva identitat i valors.

Així, el programa proposat va al servei de tots els objectius del pla i s'hi justifica com, dut a la practica, contribuiria a assolir-los.

PARAULES CLAU

comunicació interna; comunicació corporativa; pla de comunicació; pla de comunicació interna; estratègia de comunicació; auditoria de comunicació interna.

ABSTRACT

This project presents an Internal Communications Plan for the London office of a financial education company (The Company) that offers property-investing courses. This is the first formal Internal Communications (IC) strategy in the 25 years of the organisation's history.

Corporate Communications are given a lot of importance in business nowadays, and IC in particular, is becoming increasingly valued; since many studies have delved into the implications that it has in achieving global company objectives. IC is no longer concerned only with meeting informational goals, but also presents itself as the main vehicle in motivating employees.

This project exemplifies how IC serves to achieve more goals than mere information. The proposed programme of actions seeks to meet the need for information, as well as promote a better work environment, strengthen the company culture, and increase employee performance.

In the initial investigation phase, through interviews, active observation, document analysis and surveys, an **Internal Communication Audit** is carried out to detect the main communicative needs and the most relevant issues. Having conducted a comparative, theoretical study of audit models, the questions from the survey of the International Communication Association have been adapted.

The information obtained outlines the corporate identity, the business model, the internal structure and the dynamics of usage of the current IC channels; exposing the main communicative weaknesses and strengths of The Company. The initial situation presents deficiencies in operational and institutional information, brought to light by the implementation of a new operating system. The lack of IC has resulted in confusion, misinformation, rumours, the sense of little managerial involvement, and undervaluation of employees; resulting in resentment towards the organisation, mistrust and demotivation.

From here on, the main purpose of this project is addressed: the **strategic planning** of The Company's first IC plan. To meet these exposed needs, new bidirectional internal channels are opened and communication is integrated as much as possible; presenting information of interest to the target audiences to increase their commitment, engagement, and especially, motivation. The proposed actions emphasise The Company's involvement and encourage employee participation and feedback, acknowledging their work and investing in their education and personal development, to heighten the sense of being valued. Furthermore, the opportunity of The Company's 25th anniversary is used to strengthen the company culture and align employees with its identity and values.

Thus, the programme of actions proposed serves all the plan's objectives and includes the justification of how, if put into practice, it would contribute to achieving them.

KEY WORDS

Internal communications; corporate communications; communications plan; internal communications plan; communication strategy; internal communications audit.

CAPÍTOL 1 – INTRODUCCIÓ AL TREBALL

1.1 EXPOSICIÓ DEL TEMA

El present Treball Final de Màster és un treball de tipus projecte pràctico-professionalitzador, per aplicar les competències adquirides al llarg del "Màster en comunicació corporativa, protocol i esdeveniments" de la UOC; específicament, en l'àmbit de la comunicació interna (CI). Aquest projecte ha consistit en l'elaboració d'un pla de CI per a l'oficina de Londres de l'Entitat[1].

En el si de les organitzacions, la comunicació corporativa fa anys que és un factor fonamental. Però en les darreres dècades, la CI ha guanyat transcendència; no només com a eina per a informar als empleats i facilitar la comunicació interpersonal, sinó en la persecució d'objectius més estratègics i en línia amb el projecte global d'empresa. La motivació, l'orgull de pertinença, la millora d'imatge interna i la identitat o cultura empresarial són objectius que ara també s'ataquen des de la CI.

Tot i així, encara hi ha moltes empreses que no en compten amb una estratègia. És el cas de l'Entitat, una empresa internacional d'educació financera, especialitzada en estratègies d'inversió en propietat. L'equip directiu de l'oficina de Londres comença a ser conscient que necessita una estratègia formal de CI per a tots els públics interns. S´han rebut queixes dels treballadors sobre importants mancances d'informació rellevant.

La principal motivació darrere de la realització d'aquest treball i la submersió en el món de la CI prové de la dimensió més humana de la comunicació corporativa. Evidentment, es parteix de la creença que els treballadors seran més productius si estan ben informats, comparteixen els objectius de l'organització, i s´hi senten partícips i compromesos. Però aquest treball es basa sobre la hipòtesi que les deficiències de CI actuals de l'Entitat estan impactant negativament en les relacions i el clima laboral i, més enllà de la consecució dels objectius corporatius, la idea de contribuir a millorar l'experiència d'un grup de persones que dedica tantes hores a aconseguir-los és el motor que impulsa la realització d'aquest projecte.

L'orientació del treball, per tant, és pràctica i aplicada i està enfocada a la resolució d'un problema concret: la falta d'una estratègia formal de CI a l'oficina de Londres de l'Entitat i les seves conseqüències negatives en l'ambient de treball.

1.2 JUSTIFICACIÓ DE LA PROPOSTA

Els motius pels quals es considera idònia la realització d'aquest treball són els següents:

- **La col·laboració real de l'empresa i la facilitat d'accés a informació**

La meva experiència laboral de 4 anys a l'oficina de Londres aporta un nivell de coneixement de l'organització de valor afegit. Alhora, l'empresa accepta la urgència del projecte, hi col·labora i es té la possibilitat de portar-lo a la pràctica.

- **La inexistència d'un pla de CI i les possibilitats d'aplicació real del TFM**

Proposar un pla de CI a una empresa amb *tabula rasa* és un repte motivador. Requereix convèncer els directius del poder de la CI per impactar l'ambient de treball, l'acompliment i l'efectivitat dels treballadors, cosa que brinda l'oportunitat d'endinsar-se en una entusiasmant reflexió teòrica.

[1] En la present versió del treball s´ha anonimitzat l'empresa per motius de confidencialitat.

- **La particular estructura de l'Entitat i la falta de CI formal per sota de la gerència**

S'intueixen mancances d'informació i una falta d'esforç en la construcció d'una cultura corporativa i en la gestió de la reputació entre els públics interns. No sembla haver-hi cap estratègia per a l'alineació dels empleats amb els valors i la missió de l'organització. A més, la particular estructura interna de l'organització sembla dificultar la comunicació inter-departamental.

- **L'oportunitat del moment i del context actual**

Recentment, els mànagers de l'oficina de Londres han notat un empitjorament en l'ambient de treball i en les relacions entre companys. Es creu que un dels motius ha estat la implementació d'un nou sistema operatiu, que ha resultat amb moltes errades tecnològiques i humanes que han afectat negativament l'acompliment de tasques del personal. D'altra banda, aquest any l'Entitat celebra 25 anys d'història i no se n'ha fet ressò. Es considera que és una avantatjosa coincidència a aprofitar.

1.3 PRESENTACIÓ DE L'ESTRUCTURA DEL TREBALL

El treball s'estructura en 4 capítols principals que combinen un treball pràctic amb la recerca i la reflexió teòrica que el sustenta.

Capítol 1: Presenta el tema del TFM, la motivació que el guia i els objectius amb què s'inicia.

Capítol 2: És una exposició i reflexió teòrica sobre el concepte de CI i els seus fonaments, amb especial atenció a la fase d'investigació del pla de CI ja que, per diagnosticar la situació de partida del cas d'estudi d'aquest treball, es du a terme una auditoria de la CI de l'Entitat.

Capítol 3: Conté la part pràctica del treball; el pla de CI complet, estructurat seguint les 4 fases: investigació, planificació, execució i avaluació; intercalat amb notes teòriques.

Capítol 4: Enllesteix el treball un apartat de conclusions on es resumeixen les deliberacions resultants de la seva realització i el nivell d'assoliment dels objectius inicials.

1.4 OBJECTIUS DEL TREBALL

Objectiu principal del TFM:

Dissenyar i planificar un programa d'accions de comunicació interna, que s'adeqüi estratègicament a les necessitats comunicatives específiques de l'oficina de Londres de l'Entitat.

Objectius específics:

1. Presentar un marc teòric reflexiu i argumentat, fonamentat en literatura d'experts en l'àmbit de la comunicació corporativa, i vincular els coneixements i competències apreses durant el màster a la justificació de les estratègies proposades en aquest pla de comunicació.
2. Realitzar una auditoria de comunicació interna (a nivell organitzacional, ambiental, relacional i de canals de CI) que permeti identificar els principals problemes i necessitats comunicacionals de l'oficina de Londres de l'Entitat.
3. Formular un pla estratègic complet, que plantegi solucions a la problemàtica identificada i cobreixi les necessitats de CI de l'empresa i dels seus públics interns.

CAPÍTOL 2 – ELS FONAMENTS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

2.1. EL CONCEPTE DE COMUNICACIÓ INTERNA

La CI és la comunicació que es dirigeix als públics interns d'una organització. Andrade (1991:32) la defineix com el "conjunt d'activitats efectuades per qualsevol organització per a la creació i manteniment de bones relacions amb i entre els seus membres, a través de l'ús de diferents mitjans de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats per a contribuir amb el seu treball a l'assoliment dels objectius organitzacionals".

En els seus orígens, es considerava l'eina per a satisfer les necessitats d'informació dels treballadors per tal de maximitzar la seva eficiència i productivitat. Entesa amb aquest rol, es considera que la CI té origen en el segle IX, amb l'aparició dels gremis (Cuenca, 2017). La necessitat d'interacció entre l'empleat i l'organització, converteix a la CI, possiblement, en una de les activitats comunicacionals més antigues de les organitzacions (Smith, 2008) tot i que no apareix pròpiament com a disciplina fins la dècada del 1970, en suport a la de recursos humans (Carretón, 2007).

Inicialment, la funció principal de la CI era difondre verticalment tres tipus d'informació: de caràcter laboral, operatiu i organitzacional (Smith, 2008). Segueix sent una de les principals funcions. Millorar la quantitat i qualitat d'informació i la capacitat de recepció, processament i transmissió d'aquesta dins d'una organització, millorarà la seva productivitat (Torva, 2003; Smith, 2008). Saló diferencia però, només dos tipus d'informació requerida pels treballadors: operativa, per realitzar les tasques, i institucional, per participar en els objectius globals de l'empresa i sentir-se'n partícip (Saló, 2000).

Però la CI ja no només compleix l'objectiu d'informar als empleats i facilitar la comunicació interpersonal; sinó que s'utilitza en la persecució d'objectius més estratègics i alineats amb el projecte global d'empresa (Coll, 2017; Brandollini, 2009; Welsh, 2011). És a partir del 1990 quan es comença a considerar la CI com a funció estratègica (Villafañe, 1991; García Jiménez, 1998) i se la comença a connectar amb recursos més intangibles com la marca, la imatge, la reputació, les relacions i la identitat corporativa (Cuenca, 2017). Es comprèn que hi ha factors, més enllà de la informació, que afecten el rendiment dels treballadors, com la motivació, la satisfacció laboral, el sentiment de pertinença, el grau d'implicació amb l'organització, la cultura d'empresa, o l'alineació amb la identitat corporativa. La CI connecta amb aquests conceptes efímers i els pot influir.

A més d'afectar el rendiment dels treballadors i, per tant, la productivitat general, un altre motiu pel qual es busca influir en tots aquests conceptes és una nova concepció del rol que juguen els treballadors. Anteriorment, semblava que els treballadors haguessin de mostrar gratitud pel lloc de treball que ocupaven. Avui, diversos estudis demostren que són l'actiu més important de les organitzacions, es valora molt el seu paper d'ambaixadors de marca, i s'entén cada cop més la necessitat de captivar el seu interès i la seva fidelitat (Coll, 2014; Brandollini, 2009; Smith, 2008).

Molts autors de la dècada del 1990 (Piñuel, 1997; Villafañe, 1999; Hernández, 1991) coincidien en què la CI era un dels elements més oblidats de la comunicació corporativa, i que no se li donaven recursos materials (pressupost, personal qualificat...) ni psicològics (suport moral de la directiva). Ja no és el cas. El nou paradigma d'enteniment posiciona el públic intern com a un públic essencial en comunicació corporativa; i la gestió de la CI, des d'inicis del s. XXI, pren més rellevància a les organitzacions, elevant-se a funció directiva, creant departaments específics i assignant-hi més pressupost i recursos humans (Ruiz *et* al, 1999: Palencia-Lefler, 2008).

2.2. FUNCIONS DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

Segons Piñuel (1997), els principals objectius de la CI són (1) establir unes normes, pautes i comportaments comuns, (2) motivar les actituds personals i el comportament professional per aconseguir una millora organitzativa, i (3) establir relacions d'identitat organitzativa que suscitin sentiments de pertinença. Es considera que "cobrir totes les necessitats d'informació dels públics interns" i "incentivar la comunicació entre els treballadors" mereix també ser en aquesta llista, però els objectius que llista Piñuel són molt inclusius, se surten de la mera informació, i s'endinsen en la creació d'un clima intern positiu.

Altres autors destaquen altres objectius. Entre ells: construir la identitat corporativa, integrar totes les persones de l'empresa, enfortir les relacions per evitar el conflicte intern, incentivar el *feedback* dels treballadors, fomentar l'orgull de pertinença, augmentar la productivitat dels treballadors, millorar la relació entre les gerències i els càrrec més baixos, potenciar els mitjans de CI existents dins de l'organització, coordinar els diferents departaments, alinear els treballadors als objectius o als valors empresarials, crear cultura d'empresa, millorar la gestió del coneixement, fomentar la retenció del talent, afavorir l'adaptació als canvis, convertir els treballadors en aliats en projectar una imatge positiva de l'organització o animar a la participació (AFC[2]: Pozo, 1997; Villafañe, 1999; Cuenca, 2018; Palencia-Lefler, 2011; Welsh, 2011; Wilcox *et al,* 2012).

La motivació s´ha d'incloure forçosament entre les funcions principals. La CI impacta en la psicologia del personal per tal que la seva productivitat sigui major. La importància de la motivació és essencial pel bon funcionament dels equips de treball. Els treballadors motivats, satisfets i que se senten valorats i escoltats són més productius i eficients (Torva, 2003).

2.3. TIPOLOGIA DE COMUNICACIÓ INTERNA

La comunicació pot presentar-se de diferents maneres dins de cada empresa, segons la direcció d'aquesta de l'emissor al receptor (Castillo, 2010).

Històricament, el primer tipus de CI que va existir és la **descendent**, que circula avall en la jerarquia organitzacional i prioritza els interessos de l'organització, incloent informació operativa o missatges corporatius. Contràriament, l'**ascendent** és emesa pels treballadors, que transmeten les seves necessitats, opinions, o *feedback* als directius. És molt rellevant en la concepció actual de les funcions de CI, ja que posa èmfasis en la participació i implicació dels membres de l'organització en la determinació d'objectius gerencials i particulars (Castillo, 2010). Finalment, l'**horitzontal** circula entre professionals o departaments d'un mateix nivell. Amb l'auge de les eines 2.0 i les xarxes socials, cada cop es dóna més rellevància a aquesta comunicació i s'entén que impacta positivament en qüestions socials com la cohesió d'equips, el clima i la coordinació (Cuenca, 2017), contribuint en que tots els treballadors se sentin informats de la mateixa manera i indiscriminadament.

Avui en dia la CI formal és **MULTIDIRECCIONAL**. Circulen missatges descendents, ascendents i horitzontals de manera simultània per tal de complir el seu gran ventall de funcions.

[2] L'Associació Francesa de Comunicació Interna.

2.4. ELS CANALS DE COMUNICACIÓ INTERNA

La CI circula per canals. Els anomenats **formals** són les vies que funcionen d'acord a criteris jeràrquics i organitzatius predeterminats (Cuenca, 2017), com poden ser les eines de la taula anterior. Però la CI no pot veure's simplement com la comunicació formal dins de l'organització, sinó com a qualsevol interacció que ocorre dins d'una empresa.

Kalla (2006) parla de "comunicació integrada", que inclou, també, la que circula pels canals **informals.** Converses socials cara a cara al voltant de la màquina de cafè o els cinc minuts de conversa espontània abans de començar una reunió, són activitats habituals i freqüents en el si de les organitzacions, que sovint es basen sobre continguts relacionats amb la feina, per ser el punt en comú dels interlocutors. Requereixen atenció per part dels estrategues de la CI, ja que la comunicació oral informal té més pes que l'escrita formal (Johnson *et al,* 1994; Charles, 2007).

Una manifestació de missatges que circulen per aquests canals són els **rumors**. Hi ha experts que diuen que són una mostra que la CI falla. El rumor té la capacitat de reinterpretar la informació oficial que circula pels canals formals, i pot generar distorsions i friccions. Però és important no menysprear aquests canals, ja que, si s'utilitzen bé, poden servir per a matissar missatges oficials ambigus (Crampton *et al,* 1998). Funcionen en paral·lel als formals, no en acord a jerarquies i criteris organitzatius predeterminats, sinó vinculant als integrants en funció a les afinitats (Charles, 2007). Per això, utilitzar aquests canals genera una major credibilitat del missatge, ja que es parteix d'un context de confiança en l'emissor degut als llaços d'amistat o proximitat. Això és una dada molt rellevant per la mentalitat estratega d'un responsable de CI.

Deal i Kennedy (1983) anomenen aquests canals "the cultural network". Als participants d'aquesta comunicació els classifiquen en *storytellers* (que interpenten el que observen i creen històries), *gossipers* (que afegeixen el seu punt de vista al escampar informació interessant), *whisperes* (que gaudeixen de l'atenció de la gent amb poder), *spies* (que ofereixen informació valuosa als directius de forma diària) i *priests* (que són els guardians dels valors culturals). Aquests últims coneixen la història de l'empresa i poden fer interpretacions força acurades basant-se en les creences i els valors empresarials, i en les pràctiques passades que han testimoniat (Deal, Kenedy, 1982).

Per la rapidesa amb la que circula la informació i la credibilitat de què gaudeixen els emissors, la comunicació informal és essencial per la cohesió d'equips. Contribueix en l'enfortiment de les relacions i, alhora, augmenta el compartiment d'informació i coneixement (Kalla, 2006). De fet, els canals informals són els canals on s'aprèn la majoria d'informació relacionada amb la cultura de l'organització (Dawkins, 2005; Charles, 2007; Doz *et all,* 200; Kalla, 2006).

2.5 LA IMPORTÀNCIA DE LA FASE D'INVESTIGACIÓ DEL PLA DE CI

El pla de CI és el document que regeix la política de CI de l'organització. Per elaborar-lo, se segueixen quatre fases essencials: investigació, planificació, execució i avaluació.

Per seleccionar l'estratègia més pertinent, cal primerament haver realitzat un estudi en profunditat de l'empresa (Saló, 2000) i extraure un diagnòstic de la situació de partida. Per exemple, si es pretén millorar la reputació d'una empresa de cara als seus treballadors, és necessari conèixer de quina reputació es gaudeix d'entrada. O si es pretén obrir nous canals de CI, cal conèixer primer quines són les necessitats de comunicació.

Però la investigació no només ajuda a entendre la situació de partida. Per exemple, cal informació detallada dels **públics** per tal de poder-los delimitar. Tot i que els públics interns solen ser molt semblants en totes les organitzacions, el disseny del seu mapa no és una tasca simple. Amb informació sobre les seves percepcions i comportaments, com els afecta el context o quins sentiments mostren, es poden fixar objectius concrets per a cadascun d'ells (Palencia-Lefler, 2011).

De la mateixa manera, cal informació per prendre una decisió fonamentada sobre la millor manera de transmetre'ls el **missatge,** i sobre quin és aquest missatge. Hi ha molts missatges possibles per fer front a un mateix objectiu, però per escollir com enfocar-lo, ajuda saber quins són els factors que motivaran el públic cap a l'efecte desitjat. Així, es pot dissenyar una estratègia més rellevant, sense perdre temps i diners amb campanyes menys eficients (Wilcox, 2012; Saló, 2000).

Conèixer l'opinió dels públics interns també és clau per detectar problemes a temps i preveure crisis. La investigació és doncs, també, una eina de **prevenció** (Palencia-Lefler, 2008; Cuenca, 2017).

Per aconseguir tota aquesta informació, el mitjà més efectiu és realitzar una auditoria de la CI.

2.6. L'AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA (ACI)

L'auditoria és un instrument de recerca aplicada utilitzat per analitzar, mesurar, descriure i avaluar qualsevol activitat d'una organització. És un element amb el que es fa un diagnòstic (Suárez, 2008).

Palencia-Lefler utilitza la terminologia d'Auditoria de la Comunicació Organitzacional (ACO) per englobar el procés d'examen de la comunicació tant interna com externa d'una organització. La informació resultant té una doble utilitat per la direcció d'una organització: Serveix en l'avaluació d'una situació i, també, en la recomanació d'estratègies futures (Palencia-Lefler, 2011). Si s'aplica a l'activitat de la CI, l'ACI servirà com a pauta sobre la qual dissenyar un pla d'accions. És un procés per valorar i identificar l'estat de la CI d'una organització, per saber com flueix i poder detectar les necessitats, els punts forts i els punts de millora. Per això, aquest anàlisi, indiferentment dels aspectes concrets als que s'enfoqui (canals, opinions, clima laboral...) acostuma a prendre la forma d'un DAFO.

No sempre una auditoria de CI anirà lligada a la fase preparatòria d'un pla de CI. Pot simplement ser part d'un procés de control (Palencia-Lefler, 2011). Es pot implementar quan existeix la necessitat de saber opinions, com se senten els treballadors, i com s'està canalitzant la informació en el si de l'empresa (Suarez, 2008).

En conclusió, és l'eina amb la que es fa un diagnòstic, per fer una estratègia en funció de les necessitats concretes del moment, i és indispensable com a punt de partida de tot pla de comunicació.

2.6.1 MODELS D'AUDITORIA

A grans trets, hi ha dos tipus d'auditoria en l'àmbit de la CI: Les de percepcions de cultura i identitat corporativa, i les de comunicació interna (Thevenet, 1992).

El primer tipus, analitza les percepcions dels treballadors sobre diferents qüestions. Aquestes anàlisis contribueixen a diagnosticar la salut de les relacions entre l'empresa i els públics interns (Cuenca, 2017), analitzant la correlació entre la identitat intencionada i la percebuda.

L'anàlisi dels aspectes que componen **la cultura corporativa**[3] aporta una visió cultural dels problemes de gestió i de la seva lògica (Thevenet, 1992). Aquesta visió és diferent al punt de vista tecnocràtic que

[3] Com normes no escrites, actituds, pautes de conducta, idees assumides i comparties... (Shein, 1988).

aporta l'auditoria de la identitat corporativa. La **identitat d'una organització** és la informació que mostra sobre si mateixa. El seu estudi consisteix a identificar els seus atributs (Van Riel, 1997).

El segon tipus d'auditoria, de **comunicació interna**, examina l'estat de la CI: la seva direccionalitat i els dispositius utilitzats. La ISO 9001:2008 sobre Sistemes de Gestió de Qualitat (QMS) exigeix verificar que s´hagin establert processos adequats de CI, identificant els públics, la informació a comunicar, els mitjans i els models de monitorització (Cuenca, 2017).

S´ha elaborat una taula que recull els mètodes més coneguts i en permet la comparació visual:

Tipus d'auditoria	Models	Mètodes més coneguts			Tècniques
Auditoria de percepcions de cultura i identitat corporativa	Auditoria de la cultura corporativa (Thevenet, 1992)	Mètode etnogràfic			Entrevistes Observació *Focus Groups* Anàlisi documental
		Organizational Development (OD)			
	Auditoria de la identitat corporativa (Van Riel, 1997)	Mètodes d'anàlisi global d'identitat corporativa	Teranyina de Bernstein (Bernstein, 1986)		Sessions de treball *Focus Groups*
			Estrella de Lux (Lux, 1986)		Entrevistes Observació
		Mètodes d'anàlisi d'atributs individuals de la identitat corporativa	Per analitzar el comportament	Organizational Climate Index for Profit Organizations (OCIPO) (Cock *et al,* 1984)	Enquesta Entrevista
				Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT) (Van Riel, Smidts, Pruyn, 1994)	
			Per analitzar la comunicació	ICA Communications Audit (1978)	Enquesta
Auditoria de comunicació interna	International Communication Association (ICA) (1978)				Enquesta Entrevista
	Grunig (1991)				
	D'Humières (1994)				

Figura 2.1. Els mètodes d'auditories més coneguts. Font: Elaboració pròpia.

L'**ICA *Communication Audit*** és el model més conegut. Va ser realitzat entre el 1971 i el 1978 per l'International Communication Association i, per una banda, estudia la satisfacció i la identitat; i per l'altra, mesura quantitativament les necessitats d'una empresa i les expectatives dels públics interns. Analitza: (1) Avaluar la qualitat dels missatges; (2) Conèixer la qualitat de les relacions de comunicació; (3) Identificar els circuits informals de comunicació; (4) Identificar els bloquejos d'informació; (5) Conèixer la forma de selecció dels missatges; i (6) Descriure els comportaments del públic pel que fa a comunicació (Internal Communication Tools, 2009).

El **model de Grunig**, del 1991, analitza els canvis que una organització necessita, pel que fa a aspectes estructurals i a eines de comunicació. Analitza: (1) Els objectius; (2) Els temes dels missatges; (3) Els públics i les seves reaccions; (4) Les tècniques comunicatives i (5) Els tipus de comunicació i instruments de mesura (Grunig, 1991, 2001).

El model d'Humières investiga la imatge que els públics tenen de l'empresa, la seva reputació i posicionament. Analitza: (1) La coherència del sistema de la marca interna de l'empresa; (2) Els

procediments de regulació interns; (3) La eficiència financera de la inversió en comunicació; i (4) L'estat de la cultura comunicativa en relació a la opinió i la imatge (D'Humières, 1994; Saló, 2000).

En el procés de l'ACI, com en el de tota auditoria, se segueixen unes fases consecutives que requereixen una preparació i una metodologia que garantirà al màxim les possibilitats d'èxit. Cal començar tenint molt clars els objectius de l'anàlisi i seleccionar correctament la mostra, les tècniques i el sistema de valoració dels resultats. Per tal que les conclusions resultants de l'auditoria siguin de valor, cal que s'executi amb una **mostra representativa** dels treballadors de tots els departaments, i dels diferents nivells que formen l'organigrama de l'organització (Saló, 2000). És important que els enquestats estiguin informats i comprenguin el motiu de l'enquesta. D'aquesta manera oferiran la seva col·laboració sense dubtar sobre repercussions negatives a les seves respostes. També és essencial que les dades obtingudes puguin recomptar-se adequadament. Si no es poden evidenciar els resultats, la investigació haurà fracassat (Suarez, 2008).

CAPÍTOL 3 – EL PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA DE L'ENTITAT

3.1. FASE D'INVESTIGACIÓ

3.1.1. OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ

Objectiu principal:

Detectar les necessitats comunicatives de l'oficina de Londres de l'Entitat i els principals problemes a corregir, per plantejar els objectius del primer pla de CI de l'Entitat.

Objectius específics:

1. Conèixer la identitat corporativa, la imatge que l'Entitat vol transmetre i la seva reputació entre els públics interns.[4]
2. Conèixer el funcionament de l'organització i l'estructura interna de l'oficina de Londres. [5]
3. Analitzar l'estat actual de comunicació interna a l'Entitat
   3.2. Identificar i examinar els canals actuals i les seves rutines d'utilització.
   3.3. Identificar els principals problemes i necessitats de CI.
4. Analitzar l'ambient de treball, les percepcions i la motivació dels treballadors.[6]
5. Entendre l'opinió dels directius sobre les necessitats de CI i del tipus d'accions en què estarien disposats a invertir.

3.1.2. MÈTODE I TÈCNIQUES D'INVESTIGACIÓ APLICADES

És una investigació ambiciosa, que engloba molts aspectes i punts de vista. Es descarten els mètodes de Grunig i d'Humières, que se centren purament en l'anàlisi del model de CI, ja que no hi ha cap estratègia a lloc. Tampoc es consideren apropiats mètodes centrats únicament en la cultura, el clima laboral o en la identitat corporativa. Per la diversitat d'objectius perseguits, el mètode més evident seria la ICA Audit, però per limitacions temporals, també es descarta fer una investigació tant exhaustiva. S'escull, doncs, fer una **adaptació pròpia del mètode d'auditoria ICA**.

Les tècniques per a captar aquesta informació poden ser **qualitatives** o **quantitatives**. També es poden classificar en **formals**, que segueixen criteris científics i mostres representatives (enquestes, entrevistes, estudis de contingut...) o **informals** (el contacte personal, informes de camp, cartes i *emails*...) (Palencia-Lefler, 2011). Tot i que les qualitatives poden suposar una inversió més gran de temps, aporten un *consumer insight* més minuciós i vàlid, inclusiu de diferents opinions, i els factors els mouen a actuar. Però totes són complementaries i, a la pràctica, la barreja d'investigacions qualitatives i quantitatives és la que aportarà m és informació, punts de vista i rigor al diagnòstic. Així, es pot calibrar la claredat i efectivitat del missatge (Wilcox et al, 2012).

[4] Aquesta informació és essencial per a poder plantejar una estratègia alineada a la imatge desitjada, que enforteixi la cultura corporativa.
[5] Per poder fer la selecció dels públics claus amb un *insight* més valuós.
[6] S'intueix que alguns objectius del nou pla de CI aniran en relació a millorar l'ambient de treball, i només amb dades quantificades es podrà saber *a posteriori* l'èxit del pla.

Les tècniques d'investigació de CI utilitzades en aquest projecte son les següents:

1. **OBSERVACÓ ACTIVA I DOCUMENTAL (QUALITATIVA) -** Objectius concrets: 1, 2, 3
   Anàlisi de la pàgina web i el material documental de l'arxiu històric, la identitat de l'Entitat, el seu funcionament intern i estudi dels dispositius existents de CI.

2. **6 ENTREVISTES EN PROFUNDITAT (QUALITATIVA)** [7] - Objectius concrets: 1 a 5
   Són una eina poderosa degut a la seva flexibilitat, i la quantitat de detalls que es pot arribar a obtenir. Abans de promoure una nova acció, és recomanable realitzar una entrevista per conèixer les opinions dels empleats/directius al respecte (Palencia-Lefler, 2011).

   MOSTRA SELECCIONADA [8]

   1. El COO. Més alt directiu de l'oficina de Londres. Empleat. Objectiu: 5
   2. El responsable d'operacions de l'oficina de Londres. Empleat. Objectiu: 2 i 4
   3. El responsable d'IT i Màrqueting Digital. Empleat. Objectiu: 3
   4. Un *Speaker* i Tutor. Contractista. Objectiu: 3 i 4
   5. La responsable d'Atencio al Client. Empleada. Objectiu: 3 i 4
   6. L'encarregada de les RRPP de l'Entitat. Contractista. Objectiu: 1

3. **2 ENQUESTES DE CI I CLIMA LABORAL (QUANTITATIVA) -** Objectius concrets: 3.3, 4
   Les enquestes pretenen obtenir informació sincera d'una mostra representativa del públic clau sobre els seus comportaments i actituds respecte a algun tema concret.

   Les preguntes de les enquestes són una adaptació pròpia de l'enquesta del *ICA Audit* i es troben en els annexos del treball, juntament amb una representació gràfica de les respostes.

   ENQUESTA 1 : A empleats de l'oficina de Londres (22 persones). L'enquesta ha obtingut 16 participants, per tant es considera que s´ha aconseguit una mostra molt representativa d'aquest col·lectiu[9]. Al tractar-se d'un grup finit i reduït, la tècnica és molt apropiada al cas d'estudi.

   ENQUESTA 2: A contractistes. Es tracta d'una mostra molt més gran de persones. A causa de la limitació temporal d'aquest projecte, s´ha decidit enviar aquesta enquesta a 20 persones en representació dels diferents grups de contractistes. L'enquesta ha obtingut 7 participants. La interpretació dels resultats no es considera prou representativa del col·lectiu i s´han prioritzat els resultats interpretats de la primera enquesta.

[7] S´ha considerat la possibilitat d'utilitzar un *Focus Group* enlloc d'entrevistes però la prioritat no és contrastar idees o generar un debat, i no es disposa de temps per a poder fer vàries sessions de grup, que seria l'escenari ideal per treure el màxim de profit d'aquesta tècnica.
[8] La mostra és representativa dels diferents públics interns per comprendre el punt de vista de cada col·lectiu.
[9] Saló considera que una mostra significativa ha d'englobar el 50% de les àrees funcionals d'activitat i departaments, en els eixos verticals, horitzontals i diagonals (Saló, 2000).

3.1.3. RESULTATS DE LA INVESTIGACIÓ

3.1.3.1. LA IDENTITAT CORPORATIVA DE L'ENTITAT

L'Entitat és una empresa internacional d'educació financera, especialitzada en estratègies d'inversió en propietat, fundada l'any 1992 a Florida, EEUU. Ofereix cursos a la majoria de països de parla anglesa (EUA, Regne Unit, Sud Àfrica, Austràlia i Nova Zelanda), a més de Hong Kong, Singapur i alguns europeus com Noruega, Suècia o Suïssa; i és líder en el seu sector. L'oficina de Londres és la segona oficina més important després de la de Cape Coral, i el seu àmbit d'actuació inclou el Regne Unit, Europa, Sud-Àfrica i Australàsia.

MISSIÓ: Oferir educació de qualitat i tutoria personalitzada en les àrees d'inversió en propietat i instruments de finances i inversió. L'Entitat defineix la seva missió com la d'ajudar a les persones a "construir-se un llegat per a elles mateixes i per la seva família" (L'Entitat, 2018). En paraules de la l'Entrevistada 6, la missió és "ajudar a persones de totes les edats a crear un llegat pels seus estimats, a través de la generació responsable de riquesa" (Entrevista 6).

VALORS: Família, Fraternitat, Llegat, Èxit econòmic i Llibertat (L'Entitat, 2018).

L'Entitat busca desenvolupar relacions mútuament beneficioses amb alumnes, empleats, accionistes i socis (L'Entitat, 2018). Té més de 150 **empleats** a les oficines, i més de 200 **contractistes**. Aquests són els ***speakers*** (professors) i **tutors**, i els ***roadcrew*,** el personal que treballa en l'execució *in situ* dels cursos. La majoria de contractistes són ex-alumnes.

Tot i tenir una **imatge** externa sòlida i en sincronia a la missió i als valors empresarials, internament, l'Entitat no aconsegueix que aquesta identitat sigui apreciada per tots els empleats (entrevista 5 i 6). Un 43.9% dels empleats diu no conèixer o no tenir clara la identitat i els valors de l'Entitat. El 25% dels empleats no s'hi sent alineat, i el 42,9% dels contractistes no ho té clar.

Es manifesta una separació generacional **de dos grans col·lectius**, que experimenten la cultura i identitat corporativa de diferent manera: els veterans i els més joves. A diferència dels joves, molts dels treballadors que porten més anys a l'empresa, consideren que el comportament intern de l'Entitat reflecteix els seus valors. Les paraules "família" i "lleialtat" es repeteixen en les entrevistes. En els discursos que ofereixen els directius, sempre apareix la concepció dels empleats com a membres d'una gran família (entrevista 1, 4 i 5).

3.1.3.2. EL FUNCIONAMENT DE L'ENTITAT (*BUSINESS MODEL*)

L'Entitat segueix un model de negoci *Fremium,* amb 4 nivells d'educació:

1. *PREVIEW*	Xerrades gratuïtes de 2 hores, on s'explica qui és l'empresa i què ofereix.
2. *BASIC*	Cursos on es cobreixen els conceptes fonamentals del món de la inversió.
3. *ADVANCED*	Cursos especialitzats en una estratègia d'inversió en concret, en profunditat.
4. *TUTORIA*	Tutories amb un expert en l'estratègia de l'alumne. Per la personalització, és l'educació més valuosa de l'Entitat i el seu tret diferenciador de la competència.

Una manera visual de presentar el model d'una organització és el **Business Model Canvas (BMC),** d'Alexander Osterwalder. El BMC serveix per a descriure el model, il·lustrant-ne aspectes bàsics com la seva proposició de valor, les seves activitats clau, els seus clients, les relacions amb aquests i els canals principals de màrqueting i comunicació amb ells (Osterwalder, 2010).

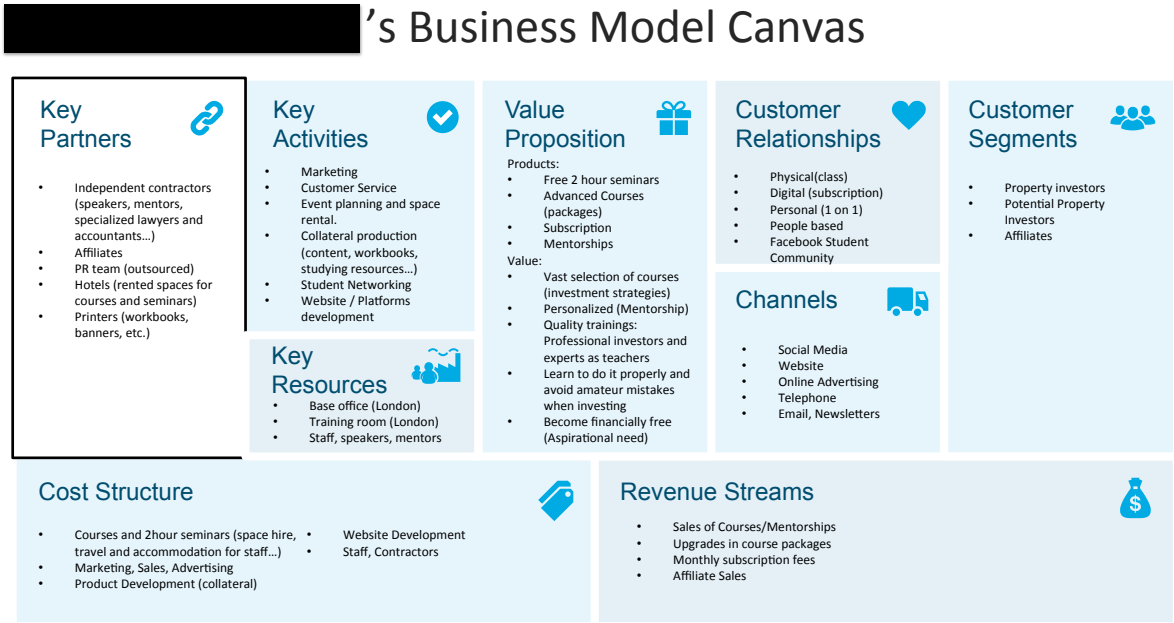


Figura 3.1. Business Model Canvas de l'Entitat. Font: Elaboració pròpia. Plantilla: Osterwalder (2010).

3.1.3.3. L'ESTRUCTURA INTERNA DE L'OFICINA DE LONDRES DE L'ENTITAT

S'ha elaborat un organigrama per ajudar en la visualització dels públics interns, dificultada per la complexitat de l'estructura interna de l'oficina, on coexisteixen treballadors amb diferents tipus d'ocupació (contractats i contractistes) barrejats fins i tot en els mateixos equips, Les línies blaves mostren els fluxos d'informació entre els diferents departaments, per entendre la xarxa de connexions i les necessitats de comunicació que cal adreçar i garantir en l'elaboració del pla de CI.

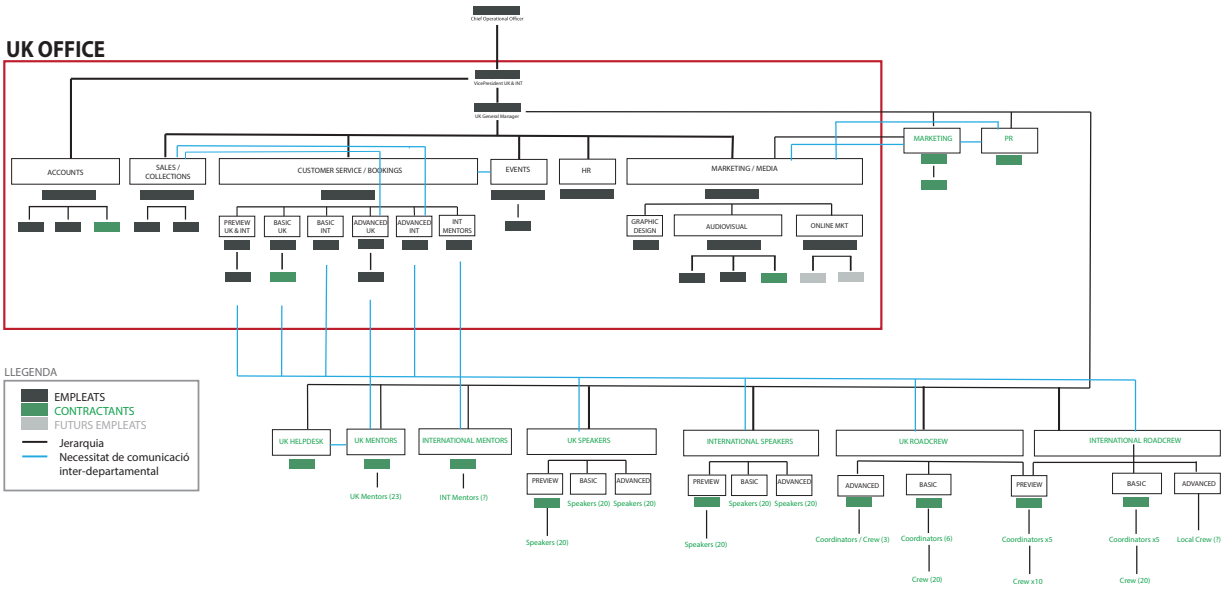


Figura 3.2. Organigrama de l'Entitat i necessitats de comunicació. Font: Elaboració pròpia.

3.1.3.4. ELS CANALS DE CI ACTUALS DE L'ENTITAT

Lluny de ser un procés formal i estructurat, existeixen canals de CI, creats *ad hoc*, fruits d'una necessitat pràctica i urgent; i també algunes rutines i protocols de CI, semi-formals, aplicables només als nivells gerencials (Observació).

3.1.2.4.1.ELS CANALS DE CI FORMALS

- **CORREU ELECTRÒNIC**
- **TELÈFON**
- **BROSIX -** Missatgeria instantània per empleats. Els contractistes, no hi tenen accés.
- **REUNIONS** - La dinàmica de reunions internes de l'Entitat estableix:

- Una **reunió setmanal** a l'oficina, cada dilluns a les 9:00h, per què cada departament expliqui en què està treballant i que els coordinadors dels *Previews i Basics* presentin els números d'assistència i de vendes assolits. Assistents: empleats de l'oficina, gerències mitjanes i *Roadcrew.*

En una escala del 1 al 5, el 87,6% dels empleats de l'oficina i el 100% dels contractistes han mostrat una opinió negativa (1 – 2) o d'inseguretat (3) sobre la utilitat de la informació que hi reben.

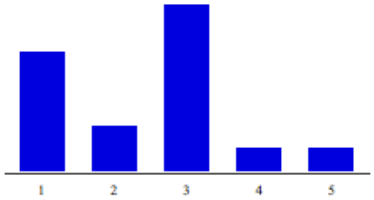


Figura 3.3. Percepció d'utilitat d'informació a la reunió setmanal

Alguns departaments consideren que es prioritza informar sobre qüestions de vendes (Entrevista 2 i 3).

- Un **sopar de Nadal anual**. Assistents: empleats i directius, contractistes que tenen relació directe amb l'oficina, el CEO i els alts càrrecs de l'oficina d'EUA, aliats i ambaixadors de marca.

- **Reunions trimestrals** normalitzades entre les gerències.

A part d'aquestes reunions, pràcticament no hi ha més vies de CI formal. No existeixen canals de comunicació formulats per a aconseguir el ***feedback*** dels treballadors en qüestions sobre el funcionament global de l'empresa.

3.1.2.4.2. ELS CANALS DE CI INFORMALS

Hi ha una alta presència de CI informal a l'Entitat, que manté aquella sensació de familiaritat de les petites empreses. Molts empleats porten molts anys treballant per l'empresa i s´han creat vincles d'amistat. Aquestes amistats es converteixen en aliances i lleialtats que es manifesten en fluxos de comunicació informals i rumors. S´ha vist com molts experts consideren el rumor un símptoma de que la CI és deficient. Això té fonament en la idea que si la CI oficial fos sòlida, congruent, coherent i transparent, no hi hauria espai pel rumor. Però en espais familiars com l'Entitat, l'existència de canals informals és inevitable i, per això, l'estratègia de CI ha de tenir-los en compte i saber-los aprofitar.

Aquestes informacions s'escampen, principalment, a través de converses privades en espais com la cuina o la cafeteria de l'oficina i grups de WhatsApp (Observació, entrevista 2 i 5). Els treballadors veterans no utilitzen gaire els canals informals, mentre que els joves els utilitzen com a canal primordial de comunicació corporativa (entrevista 3, 5).

3.1.2.4.3. DINÀMIQUES D'UTILITZACIÓ DELS CANALS DE CI

S´ha elaborat un gràfic, amb els resultats de les enquestes, de la freqüència d'ús dels dispositius de CI a l'Entitat. El correu electrònic, les reunions 1-a-1 i els canals informals encapçalen el rànquing.

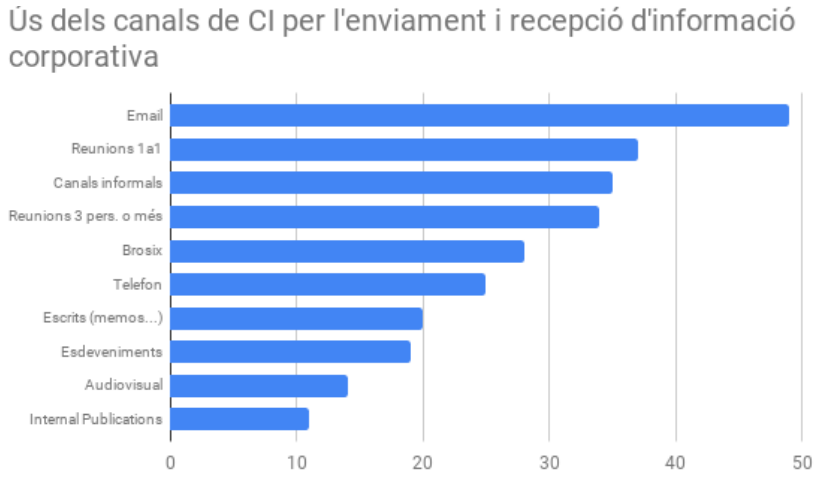


Figura 3.4. Dinàmiques d'utilització dels canals de CI. Font: Elaboració pròpia.

3.1.2.5. PRINCIPAL PROBLEMÀTICA DETECTADA

En una escala de l'1 al 5 sobre el **nivell de satisfacció amb la CI** a l'Entitat, sent 1 molt poc satisfet i 5 molt satisfet, el 81,3% dels empleats i el 85,8% dels contractistes voten entre 1 i 3. Amb el 56,3% dels empleats i el 42,9% dels contractistes votant 1 o 2.

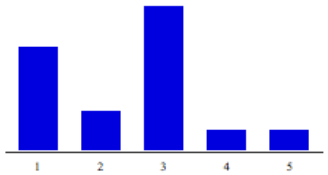


Figura 3.5. Nivell de satisfacció dels empleats

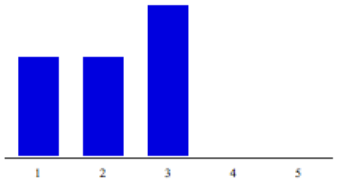


Figura 3.6. Nivell de satisfacció dels contractistes

La excessiva utilització dels canals informals i la **desinformació** que hi circula provoca **confusions**. Per exemple, la falta d'informació sobre comissions ha produït malentesos i el sistema s'interpreta com a injust i preferencial (Entrevista 3 i 5). El 87,6% dels empleats no té una opinió positiva de la justícia i igualtat en els sistemes. El 43,8% creu que no són justos i el 43,8% no ho té clar. El 33,3% dels contractistes creu que són injustos i el 33,3% no ho té clar.

El 43,9% dels empleats considera que els seus **objectius no son assolibles** (12,6%) o no acaba de veure clar que ho siguin (31,3%). I el 68,8% considera que no reben **cap ajuda** per assolir-los. Per exemple, als treballadors de l'equip d'atenció al client també se´ls demana uns objectius de vendes en competició a l'equip de vendes. Però no formen part de les seves habilitats (entrevista 3).

Els empleats consideren que hauria de millorar la comunicació amb (en ordre): els subordinats (75%), les gerències altes i mitjanes (62.6%), els *roadcrew* (56,3%), els tutors (50%), els superiors directes (36,4%), i altres equips de l'oficina (33,4%). Alguns consideren que la comunicació és "molt insuficient" amb les gerències mitjanes (18.8%) i les altes gerències (25%). Aquestes dades mostren la **necessitat de potenciar la CI ascendent.**

Es confirma un cert **malestar en l'ambient de treball**, com havien intuït els directius. El 34,4% dels empleats consideren que l'ambient de l'oficina no és còmode, o no ho veuen clar; i el 25% dels

empleats considera que la seva relació amb els seus companys no és satisfactòria. El 43,8% dels empleats considera que no pot confiar amb els membres de l'oficina, i fins a un 75,1% dels empleats no tenen una opinió positiva del grau de confiança que hi ha a nivell horitzontal. A nivell vertical, el 37,5% dels empleats no té una opinió positiva del nivell de confiança que té amb el seu superior immediat, i el 31,3% dels empleats diu no confiar amb les altes gerències.

Un dels motius principals en l'increment del malestar percebut és la **implementació del nou sistema operatiu, NetSuite,** el gener del 2018 (Entrevista 3). Tots els empleats que entren o extreuen dades del sistema s´han vist afectats pel canvi. No ha estat gradual, sinó abrupte i, tot i que hi ha hagut una breu formació de tota la plantilla, aquesta ha resultat insuficient i han anat sorgint molts dubtes. Dades mal entrades o productes mal codificats són alguns exemples dels problemes que alenteixen les tasques diàries i generen frustració i crispació entre companys, ja que els errors d'uns treballadors estan impactant en l'assoliment d'objectius d'altres (entrevista 3 i 5). El departament d'atenció al client ha viscut aquest canvi amb forces entrebancs ja que els errors d'enregistrament de dades s'han traduït en problemes operatius, com clients enregistrats a conferències errònies, apuntats dues vegades al mateix curs o eliminats de llistes d'assistència a les que pertanyien (entrevista 3). Tot això ha suposat forces queixes dels clients i el departament ha anat oferint un tracte més i més impacient, degut a la sensació d'estar pagant pels errors d'altres treballadors (entrevista 5). A més, el departament d'IT és a l'oficina d'EEUU. Per l'alt nombre de consultes que rebia IT, a l'oficina de Londres les esperes per a solucions es van fer llargues (Entrevista 3). La falta de CI ha quedat evidenciada quan treballadors no entenien per què no obtenien resposta, ajuda i solucions (Observació).

Tot i que poc a poc aquesta situació es va resolent amb el domini del nou sistema, el sotrac ha generat **fricció**, **sensació general d'abandonamen**t **i sensació de poca sensibilitat i empatia dels directius cap els treballadors** (Entrevista 2, 3, 5).

El 75,1% dels empleats no té una opinió positiva sobre el nivell de **preocupació i implicació de l'Entitat** amb els seus empleats. El 37,6% té una opinió negativa. El 42,9% dels contractistes considera que els directius **no comprenen les seves necessitats**.

Finalment, alguns empleats consideren que els contractistes s'emporten tot el reconeixement enlloc dels empleats (entrevista 2). A la reunió dels dilluns es dedica molt més temps a parlar de les tasques d'aquests; i en els sopars de nadal, on cada any s'atorguen premis de reconeixement, tampoc es premia mai a un empleat de l'oficina(entrevista 3, 4 i 6). Més del 60% dels empleats considera que **no se'ls reconeix** la bona feina (37,6%) o no ho té clar (25%). El 56% dels empleats manifesta una opinió negativa del **sistema de reconeixement i recompensa** de l'Entitat per rendiments excel·lents. Mentre que el 57,2% dels contractistes en manifesta una opinió positiva.

3.1.2.6. ANÀLISI DAFO DE LA SITUACIÓ DE PARTIDA

A partir de la informació obtinguda de les entrevistes, l'observació activa i les enquestes, s'identifiquen i es sintetitzen les següents debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats en la situació actual de CI a l'oficina de Londres de l'Entitat [10]:

[10] Totes les dades quantitatives de suport a aquestes afirmacions es poden localitzar a l'apartat d'Annexos, juntament amb gràfics representatius de tots els resultats de les enquestes.

DEBILITATS

- Falta d'estratègia actual en CI i inexperiència.
- La CI formal no passa més avall dels nivells gerencials.
- Mancances de comunicació horitzontal i vertical per sota les gerències.
- Mancances de comunicació entre dels externs, punts de trobada i canals.
- Poques situacions interpersonals presencials on intervinguin tots els públics.
- Falta de canals entre empleats i contractistes. Molts exclouen els contractistes.
- Manca de canals destinats al *feedback* dels treballadors.
- Massa presència de canals informals. Pèrdua de control de l'Entitat sobre el contingut de missatges corporatius.
- Mancances d'informació institucional (empleats no gerencials i contractistes).
- Falta d'informació sobre els esdeveniments rellevants a l'Entitat i nous productes.
- Mancances d'informació operativa considerada rellevant per empleats i contractistes.
- Falta d'informació sobre el sistema de comissions.
- No hi ha protocols de gestió de temes, de to o de qualitat d'informació.

AMENACES

- Molts treballadors no estan satisfets amb la CI de l'Entitat.
- Circulen rumors i desinformació.
- Descontentament general causat per les deficiències en la informació. (Entrevista 3, 4 i 5)
- Confusió sobre els sistema de comissions i sensació de que pot ser un sistema injust que beneficia a uns empleats per sobre d'altres.
- Alguns consideren poc útil la informació rebuda a la reunió matinal del dilluns.
- Certa malestar en l'ambient de treball.
- Falta de confiança dels empleats (vertical i horitzontal).
- Falta de cohesió i d'esperit d'equip d'alguns empleats conseqüent a l'alta mobilitat i dispersió geogràfica i la insuficiència de punts de trobada i reunions regulars.
- Separació psicològica entre els empleats i contractistes (entrevista 4 i 5) i entre els treballadors i l'equip directiu (entrevista 1, 2 i 5).
- Aïllament comunicatiu dels departaments i duplicació d'esforços.
- Sensació d'abandonament arran de la crisi NetSuite (sobretot pel departament d'atenció al client) i sensació de poca empatia dels directius cap els treballadors.
- Percepció que no es reconeix el treball i l'èxit dels treballadors de l'oficina.
- Sensació de falta de valoració d'alguns empleats, i percepció de que no se'ls escolta.

FORTALESES

- És una empresa amb recursos, que es pot permetre invertir en un bon pla de comunicació.
- La direcció està oberta a invertir esforços en un pla de CI (Entrevista 1)
- L'Entitat està oberta a jornades formatives i un nou sistema de recompenses (Entrevista 1)
- Es disposa d'un equip de vídeo *in-house* a per la producció de contingut (a cost "zero")
- Es disposa d'un departament de RRPP a utilitzar en la producció de contingut escrit.

- La imatge externa de l'Entitat és sòlida i posicionada amb els seus valors i missió.(Entrevista 6)
- Els valors de l'Entitat de fraternitat i família poden ser reflectits amb tècniques de CI.
- Es disposa de canals adequats i útils, com les reunions, que es poden aprofitar.
- La comunicació *ad hoc* i natural dins dels equips de l'oficina es satisfactòria i multidireccional pel que fa a qüestions operatives, nomes cal formalitzar-les.
- Els sistemes en dubte són, en realitat, justos i íntegres (Entrevista 2).
- Hi ha avantatges de treballar per l'Entitat, com un molt bon pla de pensions (Entrevista 2).
- Es disposa de temes informatius d'interès pels públics interns: (el sistema de comissions, els avantatges, una nova responsable de RRHH...) (Entrevista 2)

OPORTUNITATS

- Aquest any és el 25è aniversari de l'Entitat (Entrevista 6).
- Els treballadors mostren opinions positives i de suport a la idea de millorar la CI de l'oficina, i ho consideren necessari (Enquesta).
- Es reconeix el valor i la qualitat dels serveis i productes de l'Entitat entre els seus treballadors.
- Empresa en expansió: entren nous treballadors sovint. (Entrevista 1)
- La gent es queda molts anys a l'empresa (Entrevista 1)
- Existeixen vincles forts d'amistat i de lleialtat entre els treballadors
- Els treballadors mes veterans i les gerències se senten vinculats al projecte global d'empresa (Entrevista 2 i 5) i consideren que se'ls-hi reconeix la seva contribució.
- Molts treballadors estan satisfets amb la informació operativa que reben pel que fa als seus deures i objectius personals i la meitat dels empleats considera que son assolibles.
- Molts empleats veterans (entrevista 5) i sobretot molts contractistes, se senten còmodes en l'ambient de treball, confien en l'Entitat i se senten reconeguts.
- Tot i que entre els empleats els números son molt mes baixos, mes de la meitat de contractistes coneix la identitat i els valors de l'Entitat i s'hi senten alineats.
- Aquests col·lectius amb opinions positives poden convertir-se en aliats tenint en compte els canals informals i el vincle entre companys, que atorga credibilitat als emissors.

3.1.4. DIAGNÒSTIC

Els problemes identificats evidencien que l'Entitat es troba en una situació de desconnexió amb els seus públics interns, amb deficiències importants d'informació.

Així doncs, **es necessita dissenyar una estratègia de CI per millorar la comunicació en totes les direccions i enfortir la relació entre els diferents equips i la cohesió global.**

La proposta del programa de CI permetrà divulgar la identitat de l'empresa en un clima de confiança i motivació, aprofundir el coneixement dels treballadors sobre la empresa, trencar amb l'aïllament dels departaments per a cohesionar la plantilla i incrementar la cooperació i el treball en equip, garantir un nivell idoni d'informació, permetre als treballadors expressar-se cap a la direcció, promoure la comunicació multidireccional i motivar els treballadors.

3.2. FASE DE PLANIFICACIÓ

3.2.1. MAPA DE PÚBLICS DE L'ENTITAT

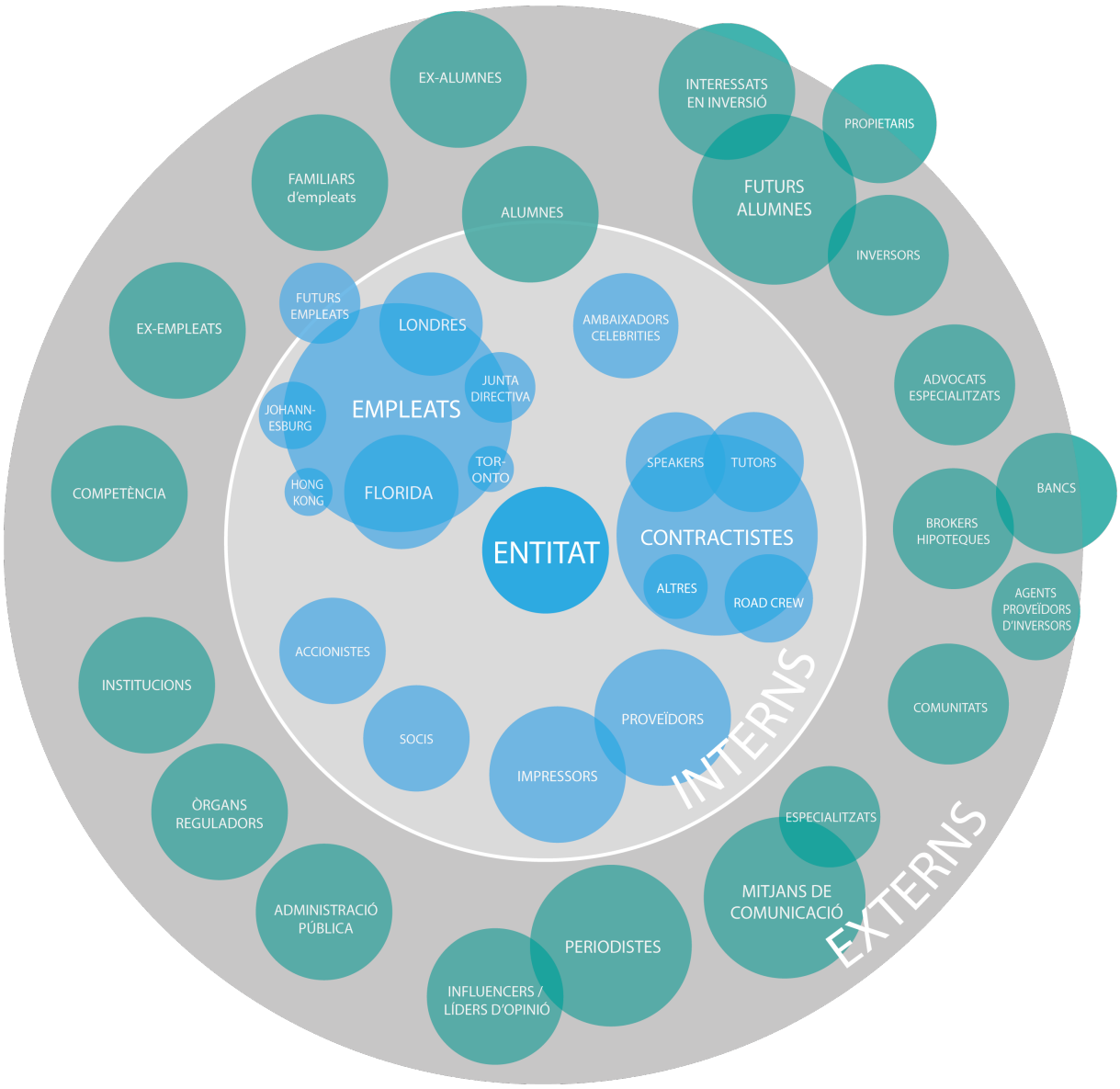


Figura 3.7. Mapa de públics de l'Entitat. Font: Elaboració pròpia.

3.2.2. PÚBLICS ESTRATÈGICS: SUBJECTES RECEPTORS

En un pla de CI, els públics estratègics són **els interns** de l'organització, els treballadors. A diferència de en estratègies de màrqueting, no són un públic unit per relacions de consum. Els empleats tenen un vincle social, la feina, i per tant, la comunicació cap a aquest públic no pot ser comercial (Scholes, 1998). Dins d'aquest grup, existeixen **diferents sub-grups**. Un públic intern que pren especial rellevància en aquest projecte són els col·laboradors externs o contractistes. Hi ha qui parla d'una "comunicació interna amb externs", que es dirigeix a públics físicament fora de les empreses, que hi

sostenen una relació molt directa (Cuenca, 2017). Sense pertànyer a la plantilla, treballen per a l'empresa i han de ser considerats.

Determinar com **segmentar els públics interns** (geogràficament, operativament, jeràrquicament..) no és una tasca fàcil i cal trobar la forma que resulti més significativa i útil estratègicament (Spitzer, Swidler, 2003; Palencia-Lefler, 2011). És un públic molt divers i heterogeni, on poden aparèixer solapaments en les classificacions (interessos contraposats de diferents públics als quals pertany un mateix individu), i molt dinàmic (amb continus canvis d'actitud, comportament i posicionament) (Cuenca, 2012). Tot això dificulta la classificació.

En aquest pla, es considera la posició jeràrquica i el lloc de treball com els paràmetres de disseny que configuren el següents PÚBLICS RECEPTORS:

Públics Objectiu
1. Direcció + Altes gerències
2. Gerències mitjanes
3. Empleats de l'oficina de Londres 3.1. Empleats del departament d'atenció al client[11] 3.2. Nous treballadors[12]
4. Contractistes 4.1. *Road Crew* [13] 4.2. Tutors + *Speakers*
5. Ex-empleats + Familiars empleats

3.2.3. METES I OBJECTIUS

Per decidir què es vol aconseguir cal determinar les metes i els objectius del pla.

Smith (2013) classifica les **metes** de comunicació en metes de gestió de **reputació**, que giren entorn a la imatge, la identitat i la percepció de l'organització, de gestió de **relacions**, giren entorn a la interacció de l'empresa i els seus públics; i de gestió de **tasques,** que volen aconseguir la realització de certes tasques (Vila, 2016:28).

Els **objectius** són "declaracions que procedeixen de les metes" (Vila, 2016: 28). Són clars, concrets i mesurables. Smith els classifica en tres categories: Els objectius de **coneixement** tracten sobre la informació, el component cognitiu de missatge. Els objectius d**'acceptació** tracten sobre la resposta emocional dels públics a la informació, el component afectiu del missatge. I els objectius d**'acció** tracten la conducta d'aquests públics, el component de comportament del missatge.[14] (Smith, 2013; Vila, 2016). En el pla aquests objectius es poden presentar de moltes maneres i estils diferents. La proposta de redacció d'objectius de Smith consisteix a incloure-hi, a cadascun d'ells, el públic, la categoria, la direcció (del moviment buscat), l'efecte específic, el focus, l'avaluació de realització (el nivell d'assoliment cercat) i el marc temporal (Smith, 2013: 107-109):

[11] Grup a primera línia de foc, on s´ha viscut més intensament el descontentament produït per NetSuite.
[12] L'empresa es troba en fase d'expansió. Aquest any, han entrat més de 10 persones a l'oficina.
[13] Contractistes que treballen en col·laboració i co-dependència del públic 3.
[14] Smith també diferencia dos tipus d'acció: la verbal (opinió) i la física (comportament) (2013).

META 1: Instaurar una comunicació interna formal, normalitzada i multidireccional (Meta de gestió de tasques)

OBJECTIU	PÚBLIC
1.1. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: incrementar la comunicació formal entre els diferents departaments i equips de l'Entitat (pel 100% dels treballadors, en el període Juliol 2018-Desembre 2018).	1, 2, 3, 4
1.2. Tenir un efecte sobre el coneixement, específicament: generar la comprensió de l'existència i funcionament de tots els canals de CI (nous i vells) (pel 100% dels treballadors, en el període Juliol-Desembre 2018).	1, 2, 3, 4
1.3. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: incrementar la utilització dels canals de CI (pel 100% dels treballadors, en el període Juliol-Desembre 2018).	1, 2, 3, 4
1.4. Tenir un efecte sobre el coneixement, específicament: generar la comprensió d'informació d'interès (pel 70% dels treballadors, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	1, 2, 3, 4
1.5. Tenir un efecte sobre l'acceptació, específicament: incrementar l'interès i recolzament de les altes gerències a les estratègies de comunicació interna (en el període Juliol 2018-Juny 2019).	1
1.6. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: incrementar l'efectivitat dels mànagers en la resolució de problemes de comunicació en els seus equips, en el període Juliol 2018-Juny 2019).[15]	2
1.7. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: incrementar la circulació d'opinions i suggeriments (feedback) dels treballadors no gerencials cap als seus superiors (en un 50%, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	3, 4

META 2: Millorar l'ambient de treball a l'oficina de Londres, incrementant el nivell de cohesió i creant esperit d'equip entre el col·lectiu (Meta de gestió de relacions)

OBJECTIU	PÚBLIC
2.1. Tenir un efecte sobre l'acceptació, específicament: augmentar la confiança i el sentiment de proximitat entre els treballadors i l'equip directiu, en el període Juliol 2018 – Juny 2019.	1, 2, 3, 4
2.2. Tenir un efecte sobre l'acceptació, específicament: augmentar la confiança i cohesió entre equips (pel 70% dels treballadors, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	1, 2, 3, 4
2.3. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: augmentar la percepció de bon lideratge dels mànagers per part dels treballadors (en el període Juliol 2018 – Juny 2019)	3, 4
2.4. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: reduir el comportament dels treballadors de generació i circulació de rumors a través de canals de comunicació informals (en un 40%, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	1, 2, 3, 4

[15] Aquest objectiu també se subordina a la meta 2.

META 3: Millorar la imatge de l'Entitat, posicionant-la en línia amb els seus valors i enfortint la cultura corporativa (Meta de gestió de reputació)

OBJECTIU	PÚBLIC
3.1. Tenir un efecte sobre el coneixement, específicament: augmentar la comprensió dels treballadors de la identitat (història, valors, missió) de l'Entitat, en el període Juliol 2018-Juny 2019.	TOTS
3.2. Tenir un efecte sobre l'acceptació, específicament: generar una actitud positiva cap a l'organització, posicionada com a una empresa de confiança, transparent, íntegra i al costat dels treballadors (pel 60% dels treballadors, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	TOTS
3.3. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: augmentar el sentiment de pertinença a l'Entitat (pel 60% dels empleats de l'oficina de Londres, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	3
3.4. Tenir un efecte sobre l'acceptació, específicament: reduir el malestar causat per la crisi de *NetSuite*), en el període Juliol 2018-Juny 2019).	TOTS
3.5. Tenir un efecte sobre l'acceptació, específicament: reduir la sensació de falta de suport en la consecució d'objectius dels membres del departament d'atenció al client, en el període Juliol 2018-Juny 2019.	3.1
3.6. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: incrementar la identificació dels treballadors amb els valors de l'Entitat, en el període Juliol 2018-Juny 2019.	TOTS

META 4. Incrementar el nivell de motivació dels treballadors cap a la consecució dels seus objectius personals (Meta de gestió de relacions) [16]

OBJECTIU	PÚBLIC
4.1. Tenir un efecte sobre el coneixement, específicament: incrementar la formació dels treballadors (pel 100% dels contractats, en el període Juliol 2018-Juny 2019).	3
4.2. Tenir un efecte sobre el coneixement, específicament: incrementar la comprensió dels avantatges de treballar per l'Entitat (pel 100% dels treballadors, en el període Juliol 2018 – Juny 2019).	3
4.3. Tenir un efecte sobre l'acció, específicament: augmentar la percepció de reconeixement del treball i de l'èxit pels treballadors de l'oficina de Londres (en el període Juliol 2018 – Juny 2019)	3

3.2.4. ESTRATÈGIES i TÈCNIQUES

Les **estratègies** són els mètodes adoptats per assolir els objectius (Vila, 2016). Es classifiquen en **pro-actives** o **reactives** segons si és l'organització qui pren la iniciativa d'abordar els públics o si respon a oportunitats en l'entorn. Smith (2013) les subcategoritza en estratègies d'acció o de comunicació**.**

Les **accions** són les tasques concretes amb què s'implementen les estratègies. Es poden agrupar de moltes maneres (segons els mitjans, els públics, les metes...). En aquest treball es presenta el pla d'una forma que permet exposar les justificacions de cada acció, vinculant les estratègies als seus objectius i les accions i missatges, a les metes i públics concrets a qui serveixen.

[16] Les metes 1, 2 i 3, també van enfocades a la consecució de la meta 4.

A) Es proposen les següents **ESTRATÈGES PRO-ACTIVES DE COMUNICACIÓ**[17]:

4. **Obrir nous canals de CI** que adrecin les necessitats de comunicació, que ofereixin bidireccionalitat, i que garanteixin la comunicació entre els equips que la necessiten, procurant que les línies de comunicació siguin curtes i directes. Cal, també, presentar tota la informació necessària per a garantir i incentivar la utilització adequada dels canals**.**

5. **Presentar informació d'interès als públics interns** a través d'**eines online,** dels canals de **CI** i d'**esdeveniments extraordinaris**. Aquesta estratègia inclou:

a. Corregir les mancances informatives revelades. Així, l'empresa mostra el seu compromís a resoldre les mancances denunciades pels treballadors[18]; garantint la recepció no només de la informació operativa exigida, sinó també de la institucional (Saló, 2000), assegurant la comprensió de la identitat i els valors de l'Entitat. Es posicionarà com una empresa transparent, íntegra i justa en els seus sistemes, implicada amb el benestar dels treballadors. També s'informarà als futurs nous empleats, en una estratègia d'inclusió a la cultura empresarial, per fer-los sentir benvinguts.

b. Comunicar sobre els interessos personals de l'audiència. Per aconseguir l'atenció i l'interès del públic, una de les estratègies que es seguirà és apel·lar als seus interessos personals, enlloc de centrar-se únicament en els interessos de l'organització. Les entrevistes han tret a la llum temes que, ben posicionats, poden resultar d'utilitat en la motivació dels treballadors (com la nova responsable de RRHH, l'acceptació dels directius a oferir jornades formatives o el nou sistema de recompenses).

Transmetre aquesta informació també serveix als objectius de cohesió i esperit d'equip. Tenint en compte l'heterogeneïtat actual d'opinions, cal **explotar el factor comú** entre tots ells, les similituds que facilitaran la seva identificació amb el grup: l'empresa mateixa, les seves inquietuds i objectius.

- **Remarcar els avantatges de treballar per l'Entitat.** En articulació de l'estratègia anterior, es pretén informar dels avantatges de que gaudeixen els treballadors (pla de pensions, etc.). És una estratègia que impacta en la motivació, l'orgull de pertinença i l'apropament de la missió de l'Entitat als treballadors.

- **Transparència en la comunicació.** Generar una comunicació oberta que ajudi als públics interns a entendre l'Entitat, i que contribueixi a maximitzar l'efectivitat dels objectius de coneixement i canvií el punt de vista que alguns treballadors en tenen, posicionant-la com a una empresa oberta sobre la seva activitat comunicativa.

- **Integració en la comunicació.** A més de transparent, cal generar una comunicació integrada i consistent, alineant els missatges amb la comunicació externa i els valors i la missió de l'Entitat, per incrementar la seva comprensió i acceptació amb l'ajuda d'una actuació globalment coherent. Una de les estratègies més prioritàries en el plantejament d'aquest pla, és la integració de canals i eines de CI en una sola plataforma**, la nova intranet**; accessible per a tots els treballadors, siguin de l'oficina, o dels equips externs (per això s'escull una intranet *Cloud* enlloc de local). L'objectiu d'aquest canal és comunicar missatges corporatius, centralitzar al màxim tota la informació i millorar l'accés al *intel* col·lectiu, facilitar la col·laboració inter-departamental, trencar els nuclis aïllats d'activitat i eliminar la duplicitat d'esforços.

[17] Seguint la classificació d'estratègies i tècniques de Smith (2013: 114).

[18] Aquest compromís serveix alhora als objectius de reputació. Un dels tres fonaments de la reputació, segons Wilcox, és la capacitat de l'empresa d'oferir resultats als seus públics estratègics (Wilcox et al, 2012).

B) Es proposen les següents **ESTRATÈGIES PRO-ACTIVES D'ACCIÓ**:

- **Aconseguir el compromís *(engagement)* dels públics interns i augmentar el seu sentiment de pertinença,** a través de **tècniques de participació del públic**. Es proposen accions per involucrar el personal en decisions organitzatives. **(Acció 2, 8, 9)**

- **Fomentar el *feedback.*** Aquesta estratègia també lliga a l'anterior ja que crear vies perquè els públics interns puguin respondre als missatges i entrar en diàleg amb l'organització també fomenta *l'engagement*. Cal **mostrar-se accessible** i encoratjar aquest *feedback*. Si l'empresa es mostra disposada a escoltar les opinions dels treballadors, conseqüentment, aquests se sentiran més valorats. Per recuperar la confiança dels treballadors i reforçar la imatge de l'Entitat és essencial que els empleats entenguin que l'empresa els comprèn, que entén el seu estat d'ànim, les seves inquietuds i necessitats, i que es té intensió d'escoltar i de resoldre els seus problemes. **(Acció 1, 6, 7)**

- **Reconèixer la feina dels empleats.** Es mostrarà l'agraïment cap a la seva feina i s'evidenciarà la importància dels seus rols. Aquestes sensacions de valoració i protagonisme renoven la motivació (Torrents, 2016). És especialment important agrair la feina dels empleats de l'oficina, que són el col·lectiu que se sent menys apreciat. Cal reconèixer-los com a crucials en l'èxit de l'Entitat i reforçar el missatge que s'els valora. Això també impactarà en el seu sentiment de pertinença. **(Acció 12)**

- **Assessorar els mànagers i responsables** de cada departament (gerències mitjanes) en la resolució de problemes de comunicació, i establir un protocol de CI. A més de servir a objectius de la meta 2, sentir que milloren les seves habilitats com a líders, també impacta directament en el nivell de motivació de les gerències mitjanes. **(Acció 5)**

- **Realitzar una jornada informativa extraordinària.** Aquí es posa en pràctica informar sobre interessos del públic i de remarcar els avantatges de treballar a l'Entitat. L'estratègia es basa en generar espectacularitat al voltant de nova informació amb impacte positiu sobre els seus rols, presentant formalment a la nova responsable de RRHH, informant sobre la filosofia de RRHH i es avantatges dels treballadors, i aclarint tots els dubtes al voltant del sistema de comissions. **(Acció 8)**

- **Realitzar sessions formatives** per a mostrar als treballadors que l'empresa s'implica en el seu creixement personal i professional, i els dóna el suport, les eines i les habilitats necessàries per assolir els seus objectius. De la mateixa manera que amb l'assessorament dels mànagers, el fet de millorar el nivell de formació de l'equip també impactarà directament en els objectius de motivació, si en surten sentint-se més preparats.

- En aquesta primera jornada, es realitzarà un **taller formatiu** (teatre de vendes aplicat a estratègies telefòniques) que requerirà la participació i implicació del públic. Es convidarà a un expert en vendes per a contribuir a la notorietat i el valor de la jornada, i a la credibilitat de l'empresa. Es tracta, també, **d'estimular el treball en equip per tal de construir relacions** i cohesionar-los. Aquesta estratègia serveix principalment a la Meta 2. Per això, també s´hi inclourà un taller per afavorir la unificació dels equips (treballant junts per aconseguir un objectiu col·lectiu en l'activitat) i l'establiment de relacions. La participació de les gerències mitjanes en aquesta activitat, també contribuirà a escurçar les distàncies verticals. **(Acció 9 i 10)**

- **Realitzar un esdeveniment especial** pel 25è aniversari de l'Entitat. Aquesta estratègia, a més a més de permetre presentar informació sobre la identitat i la història de l'Entitat, també permet generar participació dels públics interns, guanyar la seva atenció i acceptació i, el més important,

connectar amb ells. [19] Honorant la història de l'Entitat en tots els elements de l'acte (contingut discursos, vídeo, decoració, etc.) i presentant els èxits que ha vist durant la seva evolució com a èxits del col·lectiu i dels seus individus, es pretén millorar la percepció de l'Entitat i enfortir el sentiment i orgull de pertinença. Amb aquest esdeveniment també es pretén generar espectacularitat en la transmissió dels missatges i generar-hi expectació per augmentar la motivació. Amb elements com una "paret històrica" [20], es pretén fer crida a les emocions per influir en l'actitud i l'estat anímic, per transmetre els missatges de forma més memorable i notòria i, per tant, efectiva. Amb una emblemàtica i luxosa localització es contribuirà a aportar notorietat, espectacularitat i expectativa a l'esdeveniment.

Per escurçar les distàncies entre els treballadors i els directius, a l'esdeveniment se li atorgarà una qualitat de **familiaritat** i proximitat, fent ús d'una comunicació més informal[21] per consolidar el sentiment de "família", equip i comoditat. Per acabar d'eliminar barreres personals entre els assistents i els organitzadors, s'intercalaran actes **lúdics** i recreatius, com un concert/ball final, per a l'entreteniment dels assistents i, alhora, generar experiències col·lectives divertides i memorables. També es procurarà generar ocasions que puguin esdevenir agradables **experiències col·lectives**, que contribuiran al divertiment, a les bones relacions i a la bona imatge de l'empresa. Es **confia en els canals informals** i en la credibilitat que reben els emissors en aquests i s'espera que es generin situacions de distensió i comoditat que facilitin que el col·lectiu d'empleats i contractistes considerat *possibles habilitadors* (Veure DAFO) contribueixi a la millora de la reputació de l'Entitat. **(Acció 11)**

- **Realitzar activitats d'entreteniment** no vinculades ni a tasques dels empleats, ni a l'organització, per tal d'enfortir les relacions entre els empleats i rebaixar tensions. **(Acció 12 i 13)**

C) Finalment, es proposa la següent **ESTRATÈGIA REACTIVA:**

- **Disculpa oral, justificació i acció correctiva sobre la gestió de la qüestió Netsuite.**[22] L'estratègia es basa en afirmar el problema en la implementació de Netsuite, però matisant que el problema no era en el canvi de sistema sinó en deficiències en la CI. Demanant perdó per les repercussions en les tasques dels empleats, es mostra que l'Entitat s'està centrant en els interessos d'aquests. És bàsic en la gestió de reputació post-crisis que cal reconèixer els errors, disculpar-se i oblidar el que ha passat ràpidament (Wilcox, Cameron, Xifra, 2012). Cal establir-ho com a un episodi aïllat i començar una nova etapa. Aquesta nova etapa queda inaugurada amb l'execució del pla de CI, motivat per la voluntat de l'Entitat de corregir les deficiències evidenciades en la crisis. Per tot això, l'estratègia serà oferir la disculpa i l'acció correctiva (els nous canals, nous programes de participació...) conjuntament. **(Acció 3)**

[19] Alhora, aquest esdeveniment extraordinari podria ser aprofitat per una pla de comunicació externa en paral·lel, com a *triggering event* o *publicity stunt* que fos desencadenant de cobertura mediàtica, i així hi haurà major coherència entre les dues comunicacions.
[20] Explicada en l'apartat d'accions.
[21] Els sopars de nadal sempre són molt formals.
[22] Smith classifica la disculpa com a estratègia reactiva de "commiseració vocal", la justificació, com a estratègia reactiva de "resposta defensiva" i l'acció correctiva com a "comportament rectificatiu" (Smith, 2013: 145).

3.2.5. MISSATGES

Missatges generals	Objectius	Públic
Volem millorar la CI per cobrir les vostres necessitats informatives, connectar els equips i caminar en la mateixa direcció, cohesionats i perseguint els mateixos objectius.	Metes 1 i 2	TOTS
La comunicació és la base del nostre ambient de treball, on tots hem de ser emissors i receptors d'informació, ja que tots juguem un paper fonamental per l'Entitat.	Metes 1 i 2	TOTS
Volem una empresa transparent, justa i no preferencials, on tothom tingui clar la nostra identitat, objectius i el camí que seguim.	Meta 3	TOTS
l'Entitat és una empresa ètica i responsable amb els seus treballadors, que es preocupa per la seva satisfacció, seguretat i estabilitat.	Metes 3 i 4	TOTS
Som una gran família, que comprèn que el seu creixement depèn del creixement de tots els seus treballadors.	Meta 4	TOTS

Missatges segmentats	Objectius	Públic
Un protocol de CI us farà millors líders; millorant l'ambient de treball i incrementant la productivitat dels vostres equips.	Metes 1 i 2	1, 2
Valorem i agraïm l'esforç de tots els empleats de l'oficina; i us oferim suport i eines per la consecució dels vostres objectius personals.	Metes 2, 3 i 4	3
Treballar a l'Entitat comporta molts avantatges, i l'orgull de contribuir en una organització líder del seu sector, amb 25 anys d'història i èxits.	Metes 3 i 4	3

3.2.6. ACCIONS:

Acció 1	Creació d'una Intranet *(Cloud)*
Objectiu	Metes 1, 2, 3 i 4
Públic	1 a 4
Accions incloses	Bústia de suggeriments (Meta 1), Tauler d'anuncis[23] (Meta 1), Espai *Forum Hubs* [24] (Meta 1 i 2),Espai *My HR* [25] (Meta 1), Espai *EntitatUniversity* [26] (Meta 4)
Elements tàctics	Informació a la reunió setmanal (acció 3), Memo digital, Llançament oficial el Novembre del 2018 (acció 9), Vídeo Corporatiu del funcionament i contingut.
KPIs / Avaluació	Nº de visites, anàlisi de l'efectivitat de transmissió de llegibilitat dels missatges clau, anàlisi de facilitat de navegació i *User Experience (UX)*, nº de visualitzacions del vídeo, Nº i to (positiu/negatiu/neutre) de suggeriments a la bústia, nº de visites als taulers, enquesta d'opinió.

[23] Notícies d'interès: informació corporativa; publicació d'informes financers i de nous projectes; èxits de l'organització; activitats de RSC com la caminada benèfica de 100km *"Jurassic Coast Challenge"* (Juny 2018), el títol rebut d'ambaixadors de la organització benèfica Make A Wish UK; exposició trimestral de les principals preguntes o suggeriments de la bústia i la resposta oficial de l'Entitat...

[24] Notícies I informació corporativa d'interès per a públics concrets (*RoadCrew, Speakers…) i espai* de debat.

[25] Espai digital de RR.HH pels empleats (Públic 3) on cadascú pot accedir a la seva informació personal: historial laboral, espai on demanar vacances, calendari que mostra les vacances dels membres del teu equip, etc.

[26] Espai on es llisten jornades formatives i cursets on els treballadors es poden apuntar. El primer és l'acció 9.

Acció 2	**Votació general sobre el nom i atributs/espais de l'Intranet** *Els atributs/espais mencionats en l'acció 1 poden complementar-se amb molts més. Es proposa oferir diverses opcions i deixar l'elecció de quins espais s´hi inclouen, i del nom que rep la Intranet, a una votació general.*
Objectiu	1.7, Meta 2 i 3
Públic	1 a 4
Elements tàctics	Memo digital, Sistema digital de votació online, discurs informatiu (acció 3)
KPIs / Avaluació	Nº de participants, sol·licitud de *feedback,* enquestes de clima laboral

Acció 3	**Discurs del Vicepresident a la reunió matinal del dilluns** *Informació sobre el pla de CI i sobre el que inclourà, no és encara la presentació oficial de la Intranet.*
Objectiu	Meta 2 i 3 (3.4)
Públic	Empleats oficina + *Roadcrew* + Tutors/*Speakers*
Accions incloses	Disculpa oral per la gestió de la problemàtica amb NetSuite Informació sobre la futura Intranet Presentació de la votació general i normativa
Elements tàctics	Escriptura del discurs, Memo digital, minuts de la reunió.
KPIs / Avaluació	Observació de reaccions (positives/negatives/neutres), sol·licitud de *feedback,* anàlisi de l'efectivitat de transmissió del missatge.

Acció 4	**Creació d'un Manual de Benvinguda *(Welcome Pack)***
Objectiu	Meta 2, 3 i 4.2
Públic	Nous empleats
Elements tàctics	Producció del manual, Vídeo corporatiu de benvinguda
KPIs / Avaluació	Enquestes de coneixement, *feedback* dels mànagers directes

Acció 5	**Creació d'un Manual de Protocol sobre la gestió de la CI (digital)**
Objectiu	1.6, Meta 2
Públic	Gerències Mitjanes
Elements tàctics	Producció del manual, nota al *Forum Hub*, memo digital
KPIs / Avaluació	Enquesta de percepció del lideratge, *feedback* de les gerències

Acció 6	**Reunió mensual de cada departament**
Objectiu	Meta 1
Públic	Empleats de l'oficina
Elements tàctics	Convocatòria de cada reunió amb memo digital (email) + notícia al *Forum Hub*
KPIs / Avaluació	*Feedback* dels mànagers

Acció 7	Reunió semestral dels equips externs
Objectiu	Meta 1
Públic	*Roadcrew* i Tutors/*Speakers*
Elements tàctics	Convocatòria de cada reunió amb memo digital (email) + notícia al *Forum Hub*
KPIs / Avaluació	*Feedback* dels coordinadors

Acció 8	Jornada informativa a càrrec de la nova responsable de RRHH (Presentació)
Objectiu	Meta 1, 2, 3 i 4 (4.2)
Públic	Gerències mitjanes + Empleats
Accions incloses	Xerrada sobre la filosofia de RRHH (Obj.4.2) Xerrada sobre el sistema de comissions[27] (Meta 2) Xerrada sobre el pla de pensions i altres avantatges (Obj. 4.2) Producció i presentació d'un manual de l'empleat (Meta 3) Sessió de Q&A (Obj. 1.7) Cartells a l'oficina publicitat els avantatges de què gaudeixen (Obj. 4.2)
Elements tàctics	Escriptura del contingut, memo digital (email) + nota al tauler, disseny i producció de la cartelleria, versió digital penjada a la Intranet
KPIs / Avaluació	Nº d'assistents, To (positiu/negatiu/neutre) de les preguntes del Q&A, observació de l'aprofitament dels avantatges, mini-enquesta de coneixement abans i després de la sessió (com a part duna trucada d'agraïment d'assistència) i anàlisi comparatiu d'ambdues, sol·licitud de *feedback.*

Acció 9	***Entitat University: Selling Skills for Customer Service (1 day training)*** *Jornada formativa en ventes pel departament d'Atenció al Client*
Objectiu	Meta 4 i 3.4
Públic	Departament d'atenció al client + Gerències mitjanes
Accions incloses	Taller formatiu : Teatre de vendes amb expert (Meta 4) (Públic 3.1) Taller relacional de *Team-bonding* (Meta 2) (Públic 3.1 + 2)
Elements tàctics	Memo digital (email), nota al tauler d'anuncis i al *Forum Hub,* llistar el curs a l'espai *Entitat University* de la Intranet.
KPIs / Avaluació	Mini-enquesta de coneixement pre i post sessió, sol·licitud de *feedback*

Acció 10	***Lunch&Learn*** *Sessions de grup formatives semestrals, a càrrec dels propis treballadors*[28]
Objectiu	Meta 2 i 4
Públic	1 a 4
Elements tàctics	Explicació en reunió setmanal, nota al tauler, *email* d'agraïment d'assistència.
KPIs / Avaluació	Nº d'assistents, enquestes de clima laboral, sol·licitud de *feedback* en forma de mini-qüestionari al final de cada *Lunch&Learn.*

[27] Resoldre tots els dubtes i acabar amb la idea d'injustícies i preferències.

[28] Sessions a l'hora de dinar (amb càtering proveït per l'Entitat) on qualsevol dels treballadors pot conduir una sessió formativa voluntària pels demés. Aquesta sessió pot incloure, per exemple, una classe (20'), un debat relatiu (20') i un breu qüestionari o examen (20').

Acció 11	Acte de celebració del 25è aniversari – sopar de gal·la a The Savoy *Eix argumental: Gràcies a tots per 25 anys d'evolució i èxit*
Objectiu	Meta 3
Públic	1 a 5[29]
Accions incloses	Discurs sobre la història, la missió i els valors de l'Entitat Vídeo commemoratiu Paret històrica[30]. Discurs sobre els plans de futur + Presentació oficial de la nova Intranet
Elements tàctics	Escriptura del contingut dels discursos, article promocional (bolígraf), producció del vídeo, producció de l'esdeveniment (decoració, càtering, música...), invitacions, memo digital.
KPIs / Avaluació	Nº d'assistents, enquestes de clima laboral, sol·licitud de *feedback*.

Acció 12	Premi als empleats destacats de l'any, nou espai del sopar anual de nadal
Objectiu	4.3
Públic	1 a 4
Accions incloses	Entrega de premis als empleats destacats de l'últim període.
Elements tàctics	Producció i disseny dels premis, memo digital, nota informativa al tauler (*a priori*), notícia (article) dels guanyadors al tauler *(a posterior)*.
KPIs / Avaluació	Sol·licitud de *feedback*.

Acció 13	Esmorzar informal d'oficina cada últim divendres de mes *Reunió de 15-20min, informal, per als empleats de l'oficina i tots els contractistes que hi siguin aquell dia en concret.*
Objectiu	Meta 2, 3 i 4
Públic	1 a 4
Elements tàctics	Nota al tauler
KPIs / Avaluació	Nº d'assistents, Observació d'actituds, Sol·licitud de *feedback*.

Acció 14	Carrera de rem Oxford Vs. Cambridge (Abril 2019) *Sortida grupal*
Objectiu	Meta 2
Públic	1 a 4
Elements tàctics	Nota al tauler, memo digital, anunci a la reunió dels dilluns
KPIs / Avaluació	Nº d'assistents, Enquesta de clima laboral, Sol·licitud de *feedback*.

[29] Es considera important convidar a ex empleats (jubilats...) i a familiars a aquest esdeveniment.

[30] La paret històrica serà un gran plafó decoratiu/informatiu que seguirà totes les fites clau en l'evolució de l'Entitat des del seu naixement, i l'any on s´hi incorporen cadascun dels treballadors individualment. Els assistents podran entretenir-se aprenent la història de l'Entitat i alhora sentir-s'hi partícips buscant el seu nom.

3.3. FASE D'EXECUCIÓ

3.3.1. CRONOGRAMA

En l'execució del pla és necessari identificar els requeriments específics de cada acció, la freqüència en què s'implementaran i la línia temporal que se seguirà (Spitzer, Swindler, 2003). Els models més habituals són el cronograma de Gantt i el de Pert. En aquest treball es segueix el model de Gantt:

ACCIÓ	7 18	8 18	9 18	10 18	11 18	12 18	1 19	2 19	3 19	4 19	5 19	6 19
INTRANET												
Disseny	X	X	X	X								
Creació			X	X	X							
Producció vídeo corporatiu				X	X							
Llançament oficial					X							
Avaluació: nº visites, UX, comentaris, suggeriments...												
Enquesta d'opinió							X					
DISCURS VICEPRESIDENT (Disculpa + Info Pla CI)												
Escriptura	X											
Execució	X											
Avaluació: observació, sol·licitud *feedback*...	X	X										
VOTACIÓ DEL NOM i ATRIBUTS												
Preparació sistema votació + llista d'atributs a seleccionar	X	X										
Execució de la votació		X										
Elecció atributs guanyadors			X									
Avaluació: nº participants, *feedback*...			X									
WELCOME PACK												
Escriptura, disseny i maquetació del manual + *packaging*					X	X	X	X				
Impressió de versions físiques									X			
Producció vídeo corporatiu					X	X	X					
Finalització									X			
Avaluació: enquesta coneixement...											X	
MANUAL DE PROTOCOL DE CI												
Escriptura, disseny i maquetació del manual	X	X	X									
Notícia + memo			X									
Finalització			X									
Avaluació: enquesta percepció lideratge...						X						
REUNIÓ MENSUAL departaments interns												
Convocatòria (Memo digital)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Preparació d'escaleta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Execució	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avaluació: *feedback*					X				X			
REUNIÓ SEMESTRAL dels equips externs												
Convocatòria (memo digital) + nota al tauler												
Preparació d'escaleta			X	X					X	X		
Execució				X						X		
Avaluació: *feedback*					X						X	
JORNADA INFORMATIVA RRHH												
Escriptura del contingut de les xerrades	X	X										
Producció Manual de l'empleat (disseny...)	X	X										
Disseny + Impressió de la cartellera	X	X										
Cartells a l'oficina + versió digital a la Intranet			X									
Convocatòria + memo digital + nota al tauler	X											
Execució		X										
Mini-enquesta pre i post	X		X									

ACCIÓ	7 18	8 18	9 18	10 18	11 18	12 18	1 19	2 19	3 19	4 19	5 19	6 19
JORNADA DE FORMACIÓ EN VENDES												
Contractació de l'expert					X	X						
Disseny del contingut en col·laboració amb l'expert							X					
Disseny del taller relacional							X					
Convocatòria + Nota al tauler								X				
Execució								X				
Mini-enquesta pre i post							X		X			
LUNCH & LEARN												
Explicació concepte	X											
Recepció de candidats, elecció i calendari	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organització acte (càtering, equips AV...)		X		X		X		X		X		
Execució			X		X		X		X		X	
Avaluació: agraïment assistència + mini-enquesta			X		X		X		X		X	
SOPAR DE GAL·LA 25è ANIVERSARI												
Escriptura dels 3 discursos			X	X	X							
Organització de l'esdeveniment	X	X	X	X								
Producció vídeo corporatiu		X	X									
Disseny i producció de la paret històrica		X	X									
Disseny i producció bolígraf promocional				X								
Enviament invitacions				X								
Memo digital				X	X							
Execució					X							
Avaluació: *feedback*...					X	X						
PREMIS EMPLEATS DESTACATS DE L'ANY												
Disseny i producció dels premis					X							
Selecció dels guanyadors					X							
Memo digital + nota al tauler					X	X						
Nota de premsa (tauler, web, xarxes socials, mitjans)						X						
Entrega de premis (Sopar de nadal)						X						
Avaluació: *feedback*						X						
ESMORZAR INFORMAL MENSUAL												
Convocatòria (nota al tauler)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Execució	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CARRERA OXFORD-CAMBRIDGE (Abril 2019)												
Organització de l'esdeveniment: carpa, autocar, càtering...				X	X			X	X			
Invitacions								X				
Execució										X		
Avaluació: *feedback*...										X	X	
AVALUACIÓ GENERAL												
Anàlisi de *feedback*, suggerències, rumors		X			X			X			X	
Repetició de l'auditoria de CI												X

3.3.2. PRESSUPOST

És important comprendre els recursos necessaris per a dur a terme el pla i el seu cost. En aquest cas es tracta d'una proposta de pla sense pressupost establert i l'organització decidirà si aprova i inverteix en el pla en la seva integritat o si selecciona les accions que considera més apropiades. Però habitualment cal cenyir el pla a un pressupost i cal ser realista en la planificació.

PARTIDES	Oficial	Total	Real	Total	Proveïdor	Justificació
1. INTRANET		**21000**		**21000**		
Compra del servei i personalització	15000		15000		SharePoint	
Manteniment i suport (500/mes)	6000		6000		SharePoint	
Producció vídeo corporatiu	0		0	0	Equip AV Entitat	In-house. Cost zero.
Redacció regular de notícies	0		0		Equip de RRPP	In-house. Cost zero.
2. PRODUCCIÓ AUDIOVISUAL		**0**		**0**		
Vídeo corporatiu explicant la Intranet	0		0		Equip AV Entitat	In-house. Cost zero.
Vídeo commemoratiu 25 aniversari	0		0		Equip AV Entitat	In-house. Cost zero.
Vídeo corporatiu pel Welcome Pack	0		0		Equip AV Entitat	In-house. Cost zero.
3. MANUALS		**1120**		**1108**		
Producció Manual de Benvinguda	0		0		Equip RRPP	In-house. Cost zero.
Revisió legal	1000		1000		Fletcher Day	
Producció Manual de Protocol	0		0		Equip Disseny	In-house. Cost zero.
Impressió Manual Benvinguda x20	120		108		Millnet	Descompte 10%
4. REUNIONS		**0**		**0**		
Espai reunió mensual departaments	0		0		Entitat	Oficina Entitat
Espai reunió semestral equips externs	0		0		Entitat	Sala de conferències
5. JORNADA INFORMATIVA RRPP		**500**		**500**		
Espai	0		0		Entitat	Sala de conferències
Càtering: Esmorzar (Tè, Cafè i Pastes) x 50 persons	500		500		Regus	
Disseny de la cartelleria	0		0		Equip Disseny	In-house. Cost zero.
6. JORNADA FORMATIVA DE VENTES		**1300**		**1300**		
Espai	0		0		Entitat	Sala de conferències
Càtering: Esmorzar (Tè, Cafè i Pastes)	100		100		Regus	x10 persones
Càtering: Dinar x 10 persones	200		200		Regus	
Expert	1000		1000		Mànager	
7. LUNCH & LEARN		**1000**		**1000**		
Càtering (£10/pers)	1000		1000		Regus	x 20 pers. x 5 sess.
8.ACTE 25 ANIVERSARI		**26070**		**25750**		
Càtering						
Sopar x150	2000		2000		Hotel	
Begudes	2000		2000		Hotel	Inclòs en reserva
Espais i infraestructures						
Espais acte (2 sales: recepció + sala)	3000		3000		Hotel	
Despeses d'acondicionament	0		0		Hotel	Inclòs en reserva
Subministraments (aigua, gas..)	0		0		Hotel	Inclòs en reserva
Potència elèctrica I WIFI	300		300		Hotel	
Muntatge mobiliari sales (cadires, taules…)	0		0		Hotel	Inclos en allotjament
Altres serveis (aigua, guarda-roba…)	150		150		Hotel	
Pàrquing	0		0		Hotel	Inclos en allotjament
Assegurança d'espai I instal·lacions	0		0		Hotel	Inclòs en reserva
Seguretat d'espais I instal·lacions	0		0		Hotel	Inclòs en reserva
Decoració						
Disseny general	500		500		Decorador	
Escenaris	300		300		Decorador	
Elements de decoració	470		470		Decorador	
Animació						
Guions	0		0		Equip PR Entitat	In-house. Cost zero.
Grup de música	5000		5000		Mànager	
Dieta musics	300		300		Hotel	
Equips AV/ so / llum						

Equips AV/so	0	0	Hotel	Inclòs en reserva
Equips il·luminació de l'hotel	0	0	Hotel	Inclòs en reserva
Teleprompter (autocue):	50	50	AV Cia.	
Personal tècnic AV, so, llum	2000	2000	AV Cia.	
Dieta personal tècnic	300	300	Hotel	
Producció gràfica				
Logo esdeveniment	0	0	Equip disseny	In-house. Cost zero.
Senyalística	2000	1800	Millnet	Descompte 10%
Disseny invitacions	0	0	Equip disseny	In-house. Cost zero.
Impressió invitacions x150 persones	300	270	Millnet	Descompte 10%
Programa d'activitats	200	180	Millnet	Descompte 10%
Insígnies de nom	200	180	Millnet	Descompte 10%
Bolígrafs promocionals	500	450	Millnet	Descompte 10%
Altres			Produccio	
Servei de neteja	0	0	Hotel	Inclòs en reserva
Assegurança general esdeveniment	3500	3500	Tysers	
Altres despeses	3000	3000		
9.PREMIS EMPLEATS DESTACATS	**300**	**270**		
Disseny dels premis	0	0	Equip disseny	In-house. Cost zero.
Producció Premis x5	300	270	Millnet	Descompte 10%
Acte d'entrega	0	0	Entitat	Part del sopar
10. ESMORZAR INFORMAL MENSUAL	**2700**	**2700**		
Càtering: Esmorzar (Te, Cafè i Pastes)	1200	1200	Regus	x 25 persones x 12
11. CARRERA OXFORD vs. CAMBRIDGE	**4450**	**4450**		
1 autocar (57 places)	900	900	Westbus	
Espai: carpa + condicionament	2500	2500	TheBoatRace	
Càtering + Begudes	750	750	TheBoatRace	
Altres: banderetes Oxford/Cambridge..	300	300	TheBoatRace	
12. AVALUACIÓ	**0**	**0**		
Auditoria CI	0	0	Entitat	In-house. Cost zero.
Altres: enquestes, qüestionaris, anàlisi *feedback...*	0	0	Entitat	In-house. Cost zero.
TOTAL PRESSUPOST	£57840	£57478		

3.4 FASE D'AVALUACIÓ

A part dels sistemes proposats per cada acció, com a avaluació general del pla caldrà identificar canvis en l'actitud i el comportament, el nivell d'informació, la qualitat de comunicació, i els hàbits. Es proposa realitzar:

- Anàlisi constant del *feedback* dels públics interns: comentaris i suggeriments de la bústia, aportacions de mànagers, sol·licituds d'informació rebudes, mostres d'interès, crítiques, etc.
- Anàlisi de missatges dels treballadors al departament de RRHH, als seus superiors, etc.
- Anàlisi de l'evolució en la circulació de rumors, i del contingut d'aquests.
- Enquestes concretes per identificar canvis de coneixement, acceptació i acció dels públics.
- Una repetició un any més tard (Juliol 2019) de l'auditoria realitzada, per recol·lectar nova informació i interpretar els canvis en la situació de la comunicació interna i el clima laboral.

CAPÍTOL 4 – CONCLUSIONS DEL TREBALL

Conclusions sorgides de l'elaboració del pla de CI de l'Entitat:

- Una bona **comprensió de la situació de partida** i les debilitats comunicatives de l'organització i el seu context, és crucial com a fase inicial de qualsevol pla de comunicació interna rigorós. Permet establir objectius adequats, i prendre decisions amb fonament, a cada etapa del procés de planificació.
- La **falta de CI pot generar pèrdua de confiança** dels treballadors en la organització. A l'Entitat, s'han cultivat dubtes i s'han propagat idees errònies que s'haurien pogut evitar amb un millor nivell de comunicació.
- **Els canals formals i informals no són excloents**, sinó complementaris. Si s'aprofiten, els informals poden resultar molt efectius, per l'alta credibilitat que el vincle entre els interlocutors dota a l'emissor.
- Satisfer les **necessitats d'informació operativa i institucional** dels treballadors maximitza la seva eficiència i la seva productivitat. Quan els treballadors estan ben informats, produeixen millors resultats. Si entenen el que l'empresa vol aconseguir i el rol que hi juguen, els treballadors estaran més motivats i còmodes en el seu ambient de treball.
- Per a **implicar els treballadors**, cal potenciar la CI ascendent, emfatitzant la participació i plantejant accions que promoguin el ***feedback.*** Mostrar-se accessible posiciona a l'organització com a una que s'interessa per les preocupacions i necessitats dels seus treballadors; i això serveix per a recuperar la seva confiança.
- La cultura empresarial no és merament una qüestió teòrica; pot comunicar-se i observar-se. **L'experiència diària dels treballadors és el que crea la cultura corporativa i la identitat** percebuda pels treballadors, no els valors que hi hagi escrits a la pàgina web. Per això, en el procés de planificació estratègica, cal tenir present **la identitat i la cultura,** per aconseguir **coherència i consistència**, contribuint a la credibilitat i a la solidesa de la imatge.
- **Les activitats d'entreteniment extraordinàries,** sense vincle necessari a les tasques laborals, i idealment en horari laboral, són eines molt útils per fomentar la cohesió. Contribueixen a rebaixar tensions. De la mateixa manera, l'estimulació del **treball en equip** també contribueix a enfortir relacions i a escurçar distàncies verticals en la jerarquia de l'organització.
- **Reconèixer la feina** dels empleats i **mostrar implicació en el seu desenvolupament** personal, contribueix al sentiment de valoració i de pertinença. La **formació i l'assessorament,** tant de treballadors com de mànagers, impacta no només en la millora de les seves habilitats, sinó també en el nivell de motivació i sentiment de valoració.
- Oportunitats com **un 25è aniversari** són idònies per a l'enfortiment de la cultura corporativa i la millora de la imatge i reputació, l'orgull de pertinença i l'alineació amb la identitat i la missió d'una organització.
- El **mapa de públics** i l'**organigrama** són eines molt útils a l´hora d'identificar tots els públics interns d'una organització.

Conclusions sobre la metodologia i l'assoliment dels objectius principals del TFM:

- **El pla d'accions plantejat dóna resposta a les principals necessitats** actuals de l'organització i contribueix a solucionar els problemes comunicacionals detectats, havent-se justificat minuciosament totes les estratègies emprades; aplicant creativament els coneixements i eines adquirides durant el màster. Aquest TFM no pot abastar totes les necessitats de CI de l'Entitat. Es seleccionen i prioritzen les més urgents.
- L'auditoria de la CI realitzada ha permès identificar les principals debilitats comunicatives de l'Entitat i diagnosticar justificadament, la necessitat del pla.
- La mostra obtinguda en l'enquesta realitzada al grup de "contractistes" no és prou representativa. Per això, s´ha prioritzat treballar sobre els resultats de l'enquesta dels "empleats" i proposar més accions per a aquest col·lectiu.
- L'aprofundiment en la investigació realitzada és suficient per a dissenyar i delimitar el marc d'acció d'aquest pla de CI, però **s'aconsellaria realitzar una auditoria mes completa** que la que les restriccions temporals han permès en aquest treball, que investigui tots els paràmetres necessaris per a poder fer front, amb major criteri, als problemes detectats.
- **L'anàlisi documental ha permès detectar llacunes d'informació** en el projecte global d'empresa de l'Entitat, que tot i no ser objectius d'aquest TFM també s'han procurat cobrir. Per exemple, s'ha detectat una falta de normalització de l'estructura interna que s'ha resolt amb el disseny d'un organigrama, que s'ha entregat a l'organització, com a eina empresarial. I una falta de concreció del model d negoci, pel que s'ha elaborat el *Business Model Canvas*, que pot ser d'utilitat en el disseny de noves tàctiques empresarials.
- El pla proposat, i aquest TFM, **demostra el valor afegit que aporta una bona CI** a les organitzacions, i n'exemplifica les seves funcions estratègiques, més enllà de les informatives.

Nota final de l'autora:

Hi ha moltes maneres d'aconseguir els objectius d'una organització; però és el caràcter, la "humanitat" que aquesta mostra als treballadors, el que diferencia una empresa de l'altra. Si es vol el compromís i la fidelització dels treballadors, cal primer que l'organització es mostri lleial i compromesa a ells. La CI pot transmetre aquest caràcter i contribuir a una experiència enriquidora, motivadora i còmode; i és aquest poder el que la converteix en una eina fascinant.

BIBLIOGRAFIA

ALCALA, L. (Gener, 2015). 4 Trends in Workplace Communication. CMS Wire. [Entrada Blog] [Consulta: abril de 2018]
https://www.cmswire.com/cms/social-business/4-trends-in-workplace-communication-infographic-027762.php

ANDRADE, H. (1991) *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional.* A: FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

BERNSTEIN, D. (1986). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Holt, Rinehart and Winston Ltd, Regne Unit: Google Scholar.

BRANDOLINI, A.; González, M.; Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa.* Buenos Aires: La Crujía.

CASTILLO, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas. Instituto de investigación en relaciones publicas*. Espanya: Editorial Netbiblo.

CARRETÓN, M. (2007). Carmen y otros. *Las relaciones públicas en las comunicación interna de la banca española".* Espanya: Editorial Netbiblo.

COCK, G., Bouwen, R., de Wilde, K., & de Visch, J. *(1984). Organisatieklimaat en-cultuur: Theorie en praktische toepassing van de Organisatie klimaat index voor Profit Organisaties (Okipo) en de verkorte vorm (Vokipo).* A: VAN RIEL, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, *31*(5/6), 340-355.

COLL, P. (2014). *La comunicació interna com habilitat directiva*. Barcelona: UOC

COLL, P. (2017). *Gestió de la comunicació interna.* Barcelona: UOC.

CRAMPTON, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). *The informal communication network: Factors influencing grapevine activity*. Public Personnel Management.

CUENCA, J. (2017). *Comunicació interna*. Barcelona: UOC.

CUENCA,J. (2012). *Las auditorias de relaciones públicas.* Barcelona: UOCPress.

CHARLES, M. (2007). *Language matters in global communication: Article based on ORA lecture, October 2006.* The Journal of Business Communication (1973) *44*(3), 260-282.

DOZ, Y. L., SANTOS, J., & WILLIAMSON, P. (2001). *From global to metanational*. Boston, MA: Harvard Business School Press

D'HUMIERES, P. (1994). *Management de la communication d'entreprise*. Paris: Eyrolles [En línia] [Consulta: abril de 2018]
http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf

DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. (1983). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.* Addison-Wesley, 1982.

ETKIN,A. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales.* Buenos Aires: La Crujía.

GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.

GRUNIG, J. Y HUNT, T. (2001*). Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

HERNÁNDEZ , R. (1991). *Medios de comunicación en las organizaciones*. A: FERNÁNDEZ COLLADO, C.: La comunicación en las organizaciones, Trillas, México: 245-274

INTERNAL COMMUNICATION TOOLS. (2009). *Effective Business Communications.* [En línia] [Consulta: Abril, 2018]
http://www.effective-business-communications.com/internalcommunication-tools.html

JAÉN DÍAZ, M. (2006). *La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones.* [En línia] [Consulta: Abril, 2018]
https://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/127/C00034256.pdf?sequence=1

JOHNSON, J. D., DONOHUE, W. A., ATKIN, C. K., & JOHNSON, S. (1994). *Differences between formal and informal communication channels*. The Journal of Business Communication (1973), 31(2), 111-122.

JO HATCH, M., & SCHULTZ, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, *31*(5/6), 356-365.

KALLA, H. K. (2006*). Integrated communications in the multinational corporation* (Helsinki School of Economics Publications A-280). Finlàndia: HSE Print

LALUEZA, F. Capítol: "¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas a sus clientes? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España." A: *Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (2010). Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento.* Alicante: AIRP.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

OSTERWALDER, A. (14 May 2012). *Osterwalder explaining the Business Model Canvas* [Vídeo] A: https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw&t=516

PALENCIA-LEFLER, M. (2008). *La incomunicación interna en la Universidad española*. Revista Latina de comunicación social, 11(63).

PALENCIA-LEFLER, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Profit Editorial

PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Ed. Síntesis.

SCHOLES, E., & CLUTTERBUCK, D. (1998). *Communication with stakeholders: An integrated approach*. Long range planning, 31(2), 227-238.

SUAREZ, A. (2008). *Auditoria de Comunicación.* Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

SALÓ, N. (2000). La comunicación interna. Curso Superior en Comunicación en los Servicios Sanitarios. Formación Continuada Les Heures. Universidad de Barcelona, Barcelona.

SHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Madrid: Plaza Janés

SMITH, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.

SPITZER, R., & SWINDLER, M. (2003). *Using a marketing approach to improve internal communications.* Employment Relations Today, 30(1), 69-82.

SMITH, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. Nova York: Routledge.

TORRENTS, R. (2016). *Organització estratègica d'esdeveniments.* [Apunts acadèmics] Oberta Publishing.

THEVENET, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

TORVA, J. (2003). *La comunicación interna como instrumento de gestión de la empresa. Manual de las relaciones públicas, Comunicación y Publicidad.* Barcelona: Ediciones Gestión.

VAN RIEL, C. B. M. (1997). *Comunicación Corporativa.* Madrid: Prentice Hall.

VILLAFAÑE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ed.Pirámide.

VILLAFAÑE, Justo (1999). *Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Pirámide.

VILA, J. (2016). *Mòdul 2: Gestió estratègica de marca.* [Apunts acadèmics]. CV UOC.

VILA, J. (2016). *Mòdul 3: Creativitat estratègica.* [Apunts acadèmics]. CV UOC.

WELCH, M. (2011). *The evolution of the employee engagement concept: communication implications.* Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 328-3

WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.;XIFRA, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias i tácticas*. Madrid: Pearson.

WEBGRAFIA

FLETCHER DAY SOLICITORS. (2018). [Consulta: maig de 2018]
https://www.fletcherday.co.uk/

L'ENTITAT (2018) [Diverses consultes]
[redacted]

MILLNET DOCUMENT SERVICES. (2018). [Consulta: maig de 2018]
http://millnet.co.uk/

REGUS. (2018). [Consulta: maig del 2018]
https://www.regus.co.uk/office-space/united-kingdom/richmond/london-richmond-station-kew-road

THE SAVOY HOTEL. (2018). [Consulta: maig de 2018]
http://www.fairmont.com/savoy-london/

TYSERS. (2018). [Consulta: maig de 2018]
https://www.tysers.com/

THE BOAT RACE. (2018). [Consulta: maig de 2018]
http://www.theboatrace.org/

SHAREPOINT. (2018). [Consulta: maig de 2018]
https://products.office.com/en-us/sharepoint/sharepoint-online-collaboration-software

WEST BUS. (2018). [Consulta: maig de 2018]
http://www.westbus.co.uk

ANNEXOS

Contingut Annexos:

1. DADES QUANTITATIVES DE SUPORT AL DAFO – Resultats enquesta. 1
2. PREGUNTES DE L'ENQUESTA PER A EMPLEATS.....5
3. RESPOSTES DE L'ENQUESTA PER A EMPLEATS.....10
4. PREGUNTES DE L'ENQUESTA PER A CONTRACTISTES 36
5. RESPOSTES DE L'ENQUESTA PER A CONTRACTISTES.....41
6. AMPLIACIO DE LA FIGURA 3.2. ORGANIGRAMA DE L'ENTITAT 66

1. DADES QUANTITATIVES DE SUPORT AL DAFO – Resultats enquesta.

DEBILITATS
• Mancances de comunicació horitzontal i vertical per sota les gerències.(1) (2) • Manca de canals destinats al *feedback* dels treballadors.(3) • Mancances d'informació institucional (empleats no gerencials i contractistes). (4) • Mancances d'informació operativa considerada rellevant per empleats (5) i contractistes. (6) • Falta d'informació sobre el sistema de comissions. (7)

1. Els empleats consideren que hauria **de millorar la comunicació** amb (en ordre): els subordinats (75%), les gerències mitjanes (62.6%), les altes gerències (62,5%), els *roadcrew* (56,3%), els tutors (50%) altres externs (56,3%), els superiors directes (36,4%), i altres equips de l'oficina (33,4%). Alguns consideren que **la** comunicació és "**molt insuficient"** amb les gerències mitjanes (18.8%) i les altes gerències (25%).

2. Els contractistes consideren que **hauria de millorar la comunicació** amb el superior directe (57,2%), amb les gerències mitjanes (57,2%), les altes gerències (57,2%) i l'oficina (42,9%).

3. El 50% dels speakers considera "**molt insuficient**" la comunicació amb altres speakers. El 33,3% dels tutors considera "molt insuficient" la comunicació amb altres tutors; I el 20% dels *roadcrew* consideren "molt insuficient" la comunicació amb altres *roadcrew.*

4. El 57,1% de contractistes considera que **no envien suficient informació** sobre problemes en tasques.

5. El 31,3% dels empleats i el 57,1% dels contractistes consideren que no han rebut informació sobre la **identitat** corporativa de l'Entitat, i el 18,8% dels empleats no ho té clar.

6. Més del 60% dels empleats considera que **no rep suficient informació** sobre el seu nivell d'acompliment (62,5%), com se'ls avalua (62,5%), nous productes i programes desenvolupats (68,8%), salaris i beneficis (62,5%), com es lidia amb els seus problemes (62,5%), i decisions organitzatives que els afecten (62,5%). El 43,8% dels empleats consideren que no han rebut suficient informació sobre el seu rol i objectius personals.

7. Els contractistes consideren que **no reben suficient informació** sobre el seu nivell d'acompliment (57,1%), sobre nous productes i programes (71,4%) i sobre decisions organitzatives que els afecten (71,4%). La falta d'informació sobre comissions pel que fa a solapaments entre els equips ha produït malentesos i el sistema s'interpreta com a **injust i preferencial** (Entrevista 3 i 5).

AMENACES
• Molts treballadors no estan satisfets amb la CI de l'Entitat. (1) • beneficia a uns empleats per sobre d'altres.(2) • Alguns consideren poc útil la informació rebuda a la reunió matinal del dilluns. (3) • Certa malestar en l'ambient de treball. (4) • Falta de confiança dels empleats (vertical i horitzontal). (5) • Falta de cohesió i d'esperit d'equip d'alguns empleats (6) • Aïllament comunicatiu dels departaments i duplicació d'esforços (Observació) (7) • Sensació d'abandonament arran de la crisi NetSuite (sobretot pel departament d'atenció al client) i sensació de poca empatia dels directius cap els treballadors. (8) • Percepció que no es reconeix el treball i l'èxit dels treballadors de l'oficina.(9) (10) • Sensació de falta de valoració d'alguns empleats. (11) I percepció d'alguns treballadors de que no se'ls escolta. (12) • Sensació dels empleats de falta de preparació per a certes tasques (entrevista 5) i de falta d'ajuda en l'assoliment d'objectius personals. (13) (14) • Desconeixement i falta d'alineació d'alguns treballadors amb els valors de l'entitat (15) • Desvinculació d'alguns treballadors del projecte global d'empresa (16)

1. Els empleats consideren que hauria **de millorar la comunicació** amb (en ordre): els subordinats (75%), les gerències mitjanes (62.6%), les altes gerències (62,5%), els *roadcrew* (56,3%), els tutors (50%) altres externs (56,3%), els superiors directes (36,4%), i altres equips de l'oficina (33,4%). Alguns consideren que **la** comunicació és "**molt insuficient"** amb les gerències mitjanes (18.8%) i les altes gerències (25%).

2. Els contractistes consideren que **hauria de millorar la comunicació** amb el superior directe (57,2%), amb les gerències mitjanes (57,2%), les altes gerències (57,2%) i l'oficina (42,9%).

3. El 50% dels speakers considera "**molt insuficient**" la comunicació amb altres speakers. El 33,3% dels tutors considera "molt insuficient" la comunicació amb altres tutors; I el 20% dels *roadcrew* consideren "molt insuficient" la comunicació amb altres *roadcrew.*

4. El 57,1% de contractistes considera que **no envien suficient informació** sobre problemes en tasques.

5. El 31,3% dels empleats i el 57,1% dels contractistes consideren que no han rebut informació sobre la **identitat** corporativa de l'Entitat, i el 18,8% dels empleats no ho té clar.

6. Més del 60% dels empleats considera que **no rep suficient informació** sobre el seu nivell d'acompliment (62,5%), com se'ls avalua (62,5%), nous productes i programes desenvolupats (68,8%), salaris i beneficis (62,5%), com es lidia amb els seus problemes (62,5%), i decisions organitzatives que els afecten (62,5%). El 43,8% dels empleats consideren que no han rebut suficient informació sobre el seu rol i objectius personals.

7. Els contractistes consideren que **no reben suficient informació** sobre el seu nivell d'acompliment (57,1%), sobre nous productes i programes (71,4%) i sobre decisions organitzatives que els afecten (71,4%).

8. La falta d'informació sobre comissions pel que fa a solapaments entre els equips ha produït malentesos i el sistema s'interpreta com a **injust i preferencial** (Entrevista 3 i 5).

9. Els empleats consideren que hauria **de millorar la comunicació** amb (en ordre): els subordinats (75%), les gerències mitjanes (62.6%), les altes gerències (62,5%), els *roadcrew* (56,3%), els tutors (50%) altres externs (56,3%), els superiors directes (36,4%), i altres equips de l'oficina (33,4%). Alguns consideren que **la** comunicació és "**molt insuficient"** amb les gerències mitjanes (18.8%) i les altes gerències (25%).
10. Els contractistes consideren que **hauria de millorar la comunicació** amb el superior directe (57,2%), amb les gerències mitjanes (57,2%), les altes gerències (57,2%) i l'oficina (42,9%).
11. El 50% dels speakers considera "**molt insuficient**" la comunicació amb altres speakers. El 33,3% dels tutors considera "molt insuficient" la comunicació amb altres tutors; I el 20% dels *roadcrew* consideren "molt insuficient" la comunicació amb altres *roadcrew.*
12. El 57,1% de contractistes considera que **no envien suficient informació** sobre problemes en tasques.
13. El 31,3% dels empleats i el 57,1% dels contractistes consideren que no han rebut informació sobre la **identitat** corporativa de l'Entitat, i el 18,8% dels empleats no ho té clar.
14. Més del 60% dels empleats considera que **no rep suficient informació** sobre el seu nivell d'acompliment (62,5%), com se'ls avalua (62,5%), nous productes i programes desenvolupats (68,8%), salaris i beneficis (62,5%), com es lidia amb els seus problemes (62,5%), i decisions organitzatives que els afecten (62,5%). El 43,8% dels empleats consideren que no han rebut suficient informació sobre el seu rol i objectius personals.
15. Els contractistes consideren que **no reben suficient informació** sobre el seu nivell d'acompliment (57,1%), sobre nous productes i programes (71,4%) i sobre decisions organitzatives que els afecten (71,4%).
16. La falta d'informació sobre comissions pel que fa a solapaments entre els equips ha produït malentesos i el sistema s'interpreta com a **injust i preferencial** (Entrevista 3 i 5).

FORTALESES
• La comunicació *ad hoc* i natural dins dels equips de l'oficina es satisfactòria (1) i multidireccional pel que fa a qüestions operatives (2), nomes cal formalitzar-les. • Els sistemes en dubte són, en realitat, justos i íntegres (Entrevista 2) (3)

1. Els empleats de l'oficina consideren que **la comunicació dins dels propis equips** es bona (70%).
2. Més del 60% dels empleats de l'oficina considera que **envien suficient informació** sobre les tasques (62.5%), problemes (68,8%), demandes d'informació operativa (81,3%)%) i d'instruccions més clares (68,8%).
3. El sistema que s'ha posat en dubte sí que és just (entrevista 2) i l'error es troba en la comunicació.

OPORTUNITATS
• Es reconeix el valor i la qualitat dels serveis i productes de l'entitat entre els seus treballadors.(1) • Existeixen vincles forts d'amistat i de lleialtat entre els treballadors (2) • Els treballadors mes veterans i les gerències se senten vinculats al projecte global d'empresa (Entrevista 2 i 5) i consideren que se'ls-hi reconeix la seva contribució. (3) • Molts treballadors estan satisfets amb la informació operativa que reben pel que fa als seus deures i objectius personals (4) i la meitat dels empleats considera que son assolibles (5) • Molts empleats veterans (entrevista 5) i sobretot molts contractistes, se senten còmodes en l'ambient de treball, confien en l'entitat i se senten reconeguts. (6) • Tot i que entre els empleats els números son molt mes baixos, mes de la meitat de contractistes coneix la identitat i els valors de l'entitat i s'hi senten alineats. (7) • Aquests col·lectius amb opinions positives poden convertir-se en aliats tenint en compte els canals informals i el vincle entre companys, que atorga credibilitat als emissors.

1. El 62,2% dels empleats i el 71,4% dels contractistes estan satisfets amb la qualitat dels productes de l'Entitat. El 50% dels contractistes i el 62,6% dels empleats es mostren satisfet dels èxits de l'Entitat.
2. La majoria dels empleats consideren que se senten part del grup de l'oficina (68,8%), que són amics d'altres empleats (68,8%) i que la seva relació amb els companys és bona (75%).
3. Més del 50% dels empleats de l'oficina (56,3%) i dels contractistes (57,1%) consideren que reben suficient informació sobre com la seva feina impacte en els objectius globals de l'Entitat. El percentatge es dispara si nomes es tenen en consideració les respostes de les gerències (86,3%).
4. Més del 80% dels empleats de l'oficina i del 70% dels contractistes consideren que **reben suficient informació** sobre els seus deures i objectius personals.
5. El 56,3% dels empleats considera que els seus objectius són assolibles.
6. El 62% dels empleats confien en el seu superior immediat. El 43,8% dels empleats confia en les altes gerències. El 57,2% dels contractistes confia en les altes gerències. El 100% dels contractistes consideren que la seva relació amb els companys és bona, el 71,8% confia amb el seu superior i se senten escoltats.
7. El 57% dels contractistes coneix la identitat i se sent alineat als valors de l'Entitat.

2. PREGUNTES DE L'ENQUESTA PER A EMPLEATS

Internal Communications Survey (Office Staff)

Thank you for your help. You are being asked to participate in a study conducted by Nuria Kearns. This survey examines two main aspects: (1) Staff's perception of internal communication at the London office of "The Company" and (2) the state of the working environment in the office. The aim of this research is to determine the needs of communication in order to improve the general working environment and employee satisfaction.
This survey is COMPLETELY ANONYMOUS and there are no risks associated with participation in this study.

*Required

1. **Please identify your department***

Mark only one oval.

- UK office staff
- Management

2. **1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job? ***

Mark only one oval per row.

	More than Iwould like	About right	Less than I would like
How well I am doing in my job			
How I am being judged			
My duties and objectives			
Organisational policies			
New products or programs develope			
Pay and benefits			
How my job-related problems are being handled			
How organisation decisions are made that affect my job			
How my job relates to the global objectives of The Company			
Specific problems faced by managemen			

3. **2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?** *

Mark only one oval per row.

	More than I would like	About right	Less than I would like
Reporting what I am doing in my jo			
Reporting job-related problems			
Complaining about my job/working conditions			
Requesting information necessary to do my job			
Evaluating the performance of my immediate supervisor			
Asking for clearer work instruction			

4. **3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.**

Mark only one oval per row.

	Excellent	Good	Acceptable	Could be improved	Very insuficient
Sub-ordinates (ifapplicable)					
Co-workers in my own team/department					
Individuals in other teams/department					
Immediate Supervisor					
Middle Management					
Top Management					
Other offices					
Roadcrew					
Mentors					
Other external departments (Mkt, PR, Helpdesk...					

5. **5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?** *

Mark only one oval per row.

	Aways	Very often	Sometimes	Rarely	Never
Face-to-face (1on1)					
Face-to-face (more than 2 people)					
Telephone					
Written (memos, letters...)					
Email					
Internal publications (newsletters)					
Audiovisual (corporate videos, slides...					
Brosix					
Live events (conventions, conferences, trainings, company presentations, etc.)					
Informal conversations with colleagues (around the coffee machine, in the kitchen, at desks....)					

6. **6. How valuable is the information you receive in the Monday morning meeting for your specific job?** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Not very						Very much

7. **7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.** *

Mark only one oval per row.

	5. Strongly agree	4. Agree	3. Undecided	2. Disagree	1. Strongly disagree
I have received official information about the company's identity, values and history					
I was given enough information about my role and personal objectives when I started					
The office atmosphere is comfortable					
The office makes me feel part of the group					
I can trust members of the office					
I am friends with some of the members of the office					
My set goals are achievable					
I receive help to achieve my goals (training, support...)					
I think the systems and processes in place are fair					
My co-workers get along with each other					
My relationship with my co-workers is satisfying					
I trust my immediate supervisor					
My supervisor listens to me					
I receive praise for a good job					

8. 8. Continues. *

Mark only one oval per row.

	5. Strongly agree	4. Agree	3. Undecided	2. Disagree	1. Strongly disagree
My job needs are understood by management					
I trust top management					
Top management is sincere in their efforts to communicate with employees					
The Company encourages differences of opinion					
I have a say in decisions that affect my job					
I have a part in accomplishing global company goals					
I receive recognition for my part in accomplishing company goals					
I am satisfied with The Company's concern for employees' welfare					
I am satisfied with the The Company's system for recognising and rewarding outstanding performance					
I am satisfied with the overall quality of The Company's products					
I am satisfied with The Company's achievement of its goals and objectives					
I understand the company's identity and values					
I am aware of The Company´s mission statement					
I feel aligned with the values of LE					

9. **9. How satisfied are you with the overall level of internal communication at The Company?** * *Mark only one oval.*

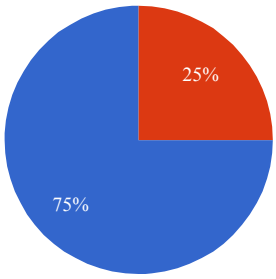
	1	2	3	4	5	
Not very						Very much

10. 10. (Optional) My biggest need in terms of communication is...

16 respostes

Resum

Please identify your department



UK office staff	**12**	75%
Management	**4**	25%

How well I am doing in my job [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**1**	6.3%
About right	**5**	31.3%
Less than I would like	**10**	62.5%

How I am being judged [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**6**	37.5%
Less than I would like	**10**	62.5%

My duties and objectives [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**13**	81.3%
Less than I would like	**3**	18.8%

Organisational policies [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**1**	6.3%
About right	**9**	56.3%
Less than I would like	**6**	37.5%

New products or programs developed [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**1**	6.3%
About right	**4**	25%
Less than I would like	**11**	68.8%

Pay and benefits [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**6**	37.5%
Less than I would like	**10**	62.5%

How my job-related problems are being handled [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**6**	37.5%
Less than I would like	**10**	62.5%

How organisation decisions are made that affect my job [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**6**	37.5%
Less than I would like	**10**	62.5%

How my job relates to the global objectives of the company [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

Specific problems faced by management [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**8**	50%
Less than I would like	**8**	50%

Reporting what I am doing in my job [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**1**	6.3%
About right	**10**	62.5%
Less than I would like	**5**	31.3%

Reporting job-related problems [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**1**	6.3%

About right	**11**	68.8%
Less than I would like	**4**	25%

Complaining about my job/working conditions [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**8**	50%
Less than I would like	**8**	50%

Requesting information necessary to do my job [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**1**	6.3%
About right	**13**	81.3%
Less than I would like	**2**	12.5%

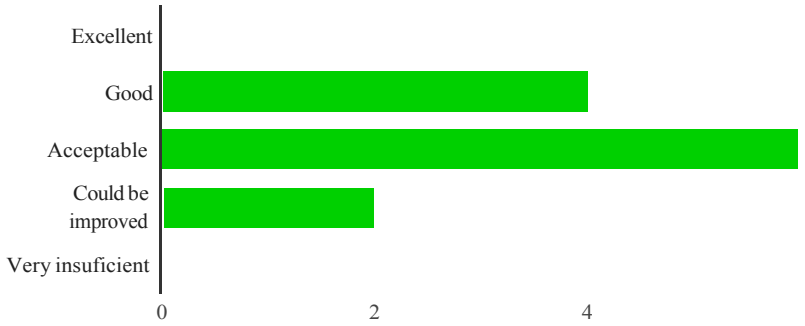
Evaluating the performance of my immediate supervisor [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**11**	68.8%
Less than I would like	**5**	31.3%

Asking for clearer work instructions [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

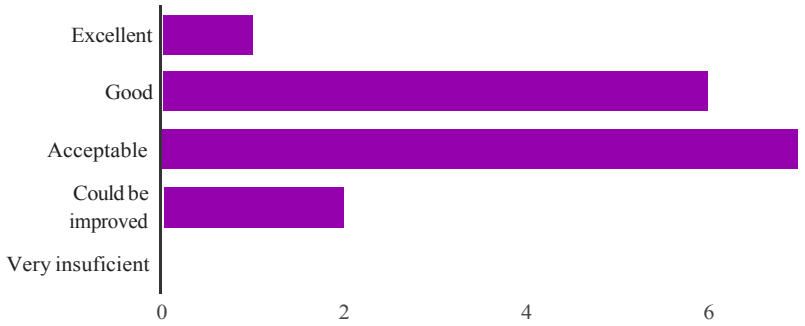
More than I would like	**0**	0%
About right	**11**	68.8%
Less than I would like	**5**	31.3%

Sub-ordinates (if applicable) [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



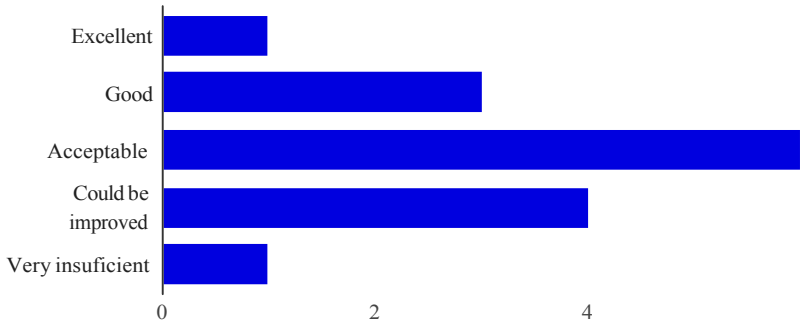
Excellent	**0**	0%
Good	**4**	33.3%
Acceptable	**6**	50%
Could be improved	**2**	16.7%
Very insuficient	**0**	0%

Co-workers in my own team/department [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



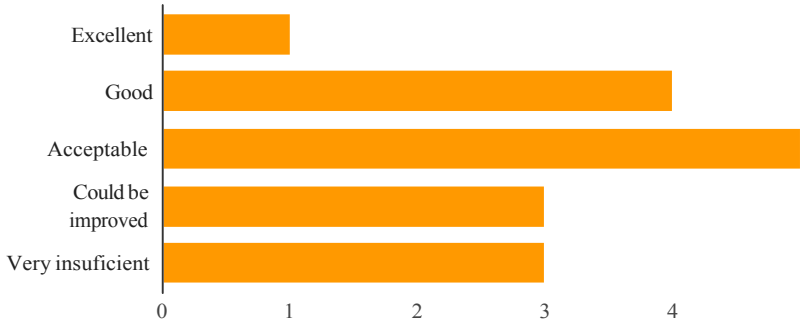
Excellent	**1**	6.3%
Good	**6**	37.5%
Acceptable	**7**	43.8%
Could be improved	**2**	12.5%
Very insuficient	**0**	0%

Individuals in other teams/departments [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



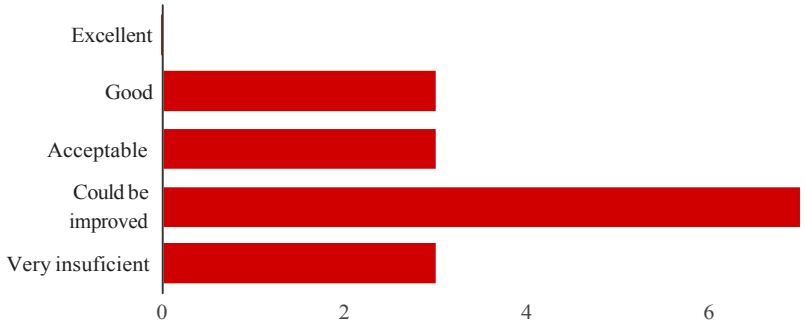
Excellent	**1**	6.7%
Good	**3**	20%
Acceptable	**6**	40%
Could be improved	**4**	26.7%
Very insuficient	**1**	6.7%

Immediate Supervisor [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



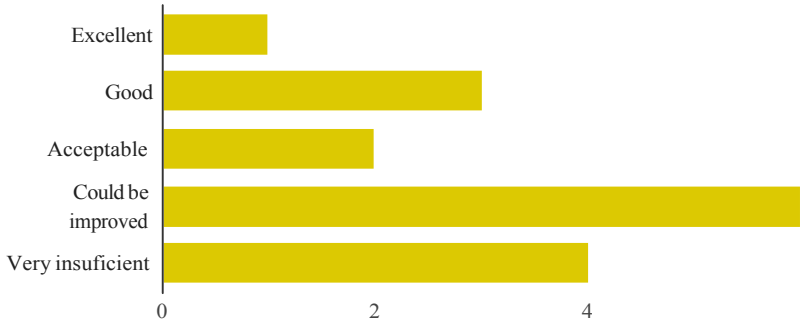
Excellent	**1**	6.3%
Good	**4**	25%
Acceptable	**5**	31.3%
Could be improved	**3**	18.8%
Very insuficient	**3**	18.8%

Middle Management [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



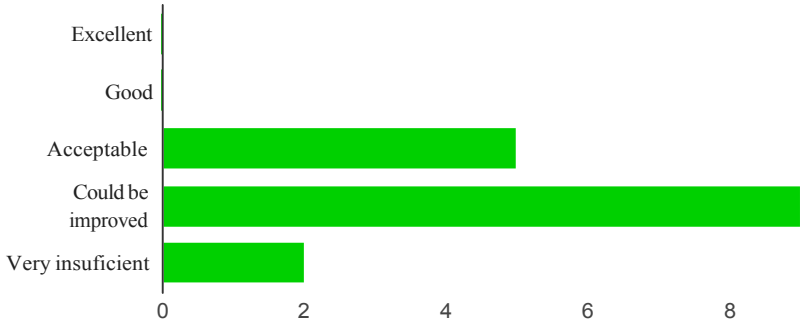
Excellent	**0**	0%
Good	**3**	18.8%
Acceptable	**3**	18.8%
Could be improved	**7**	43.8%
Very insuficient	**3**	18.8%

Top Management [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



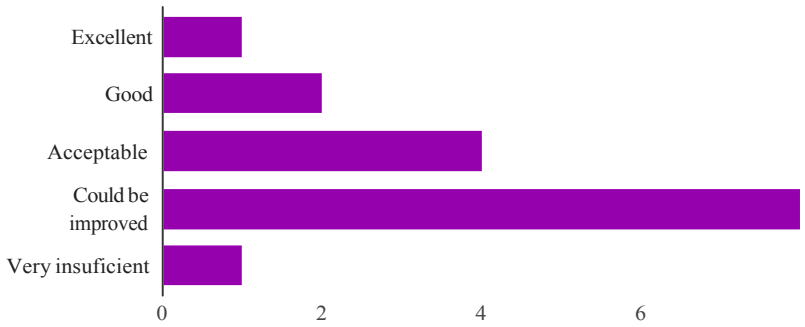
Excellent	**1**	6.3%
Good	**3**	18.8%
Acceptable	**2**	12.5%
Could be improved	**6**	37.5%
Very insuficient	**4**	25%

Other offices [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



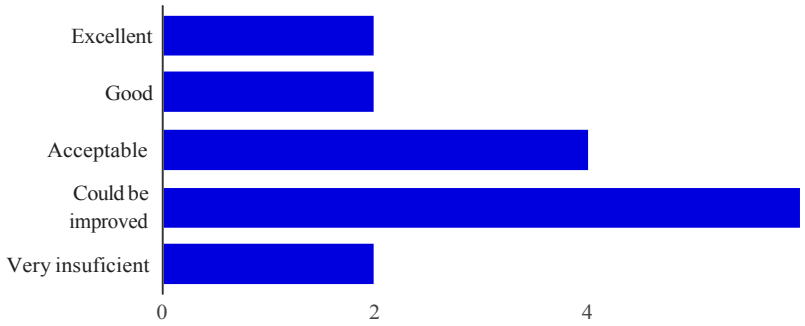
Could be improved	**9**	56.3%
Very insuficient	**2**	12.5%

Roadcrew [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



Excellent	**1**	6.3%
Good	**2**	12.5%
Acceptable	**4**	25%
Could be improved	**8**	50%
Very insuficient	**1**	6.3%

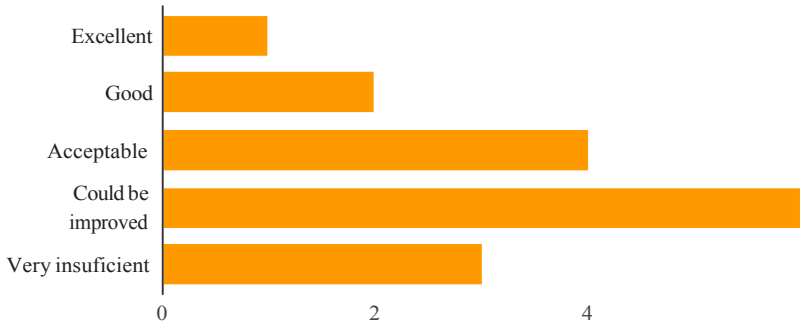
Mentors [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



Excellent	**2**	12.5%
Good	**2**	12.5%
Acceptable	**4**	25%

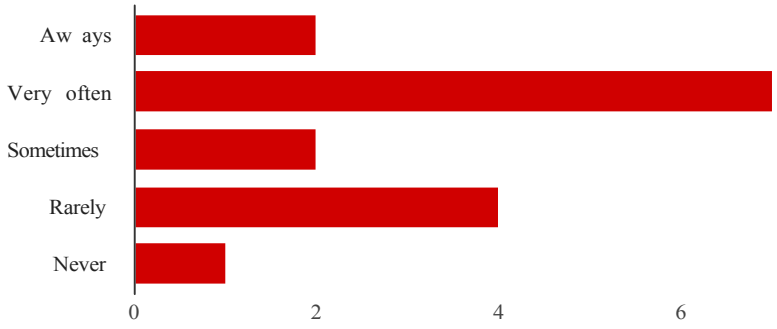
Could be improved	**6**	37.5%
Very insuficient	**2**	12.5%

Other external departments (Mkt, PR, Helpdesk...) [3. For each of the following individuals, indicate the LEVEL OF COMMUNICATION you have, in relation to the amount you need in order to do your job.]



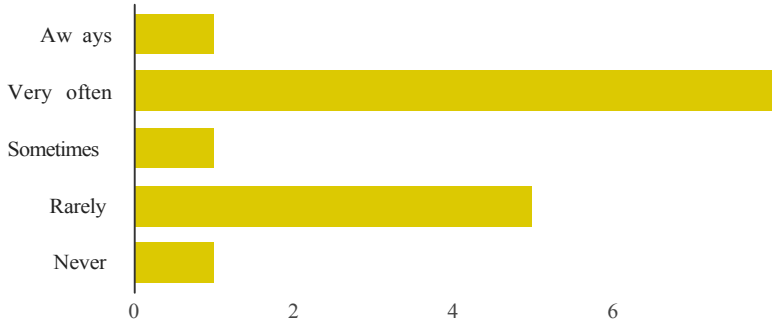
Excellent	**1**	6.3%
Good	**2**	12.5%
Acceptable	**4**	25%
Could be improved	**6**	37.5%
Very insuficient	**3**	18.8%

Face-to-face (1on1) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



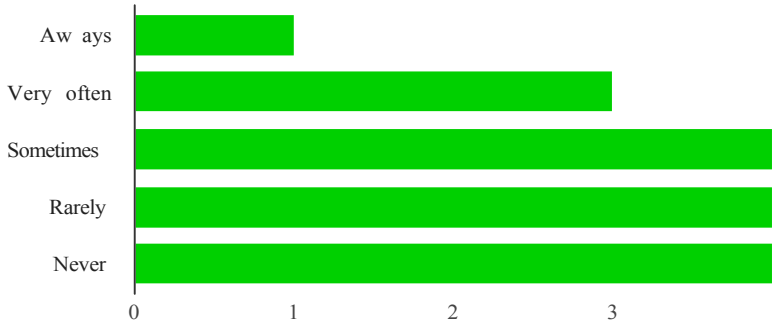
Aways	**2**	12.5%
Very often	**7**	43.8%
Sometimes	**2**	12.5%
Rarely	**4**	25%
Never	**1**	6.3%

Face-to-face (more than 2 people) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



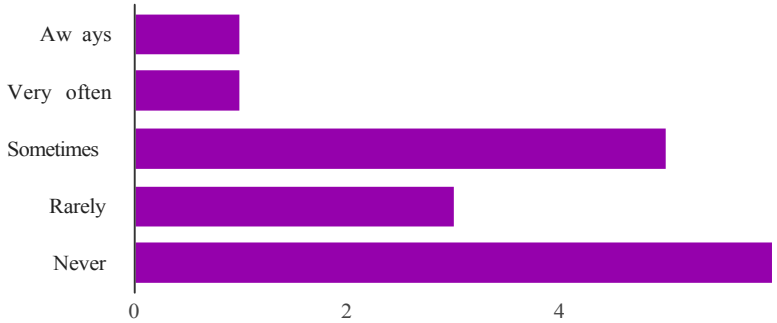
Very often	**8**	50%
Sometimes	**1**	6.3%
Rarely	**5**	31.3%
Never	**1**	6.3%

Telephone [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



Aways	**1**	6.3%
Very often	**3**	18.8%
Sometimes	**4**	25%
Rarely	**4**	25%
Never	**4**	25%

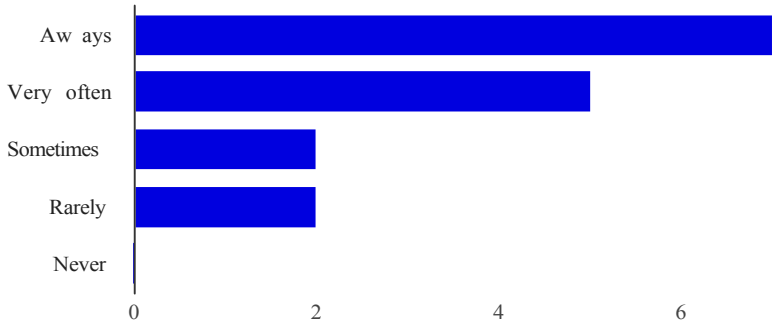
Written (memos, letters...) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



Aways	**1**	6.3%
Very often	**1**	6.3%

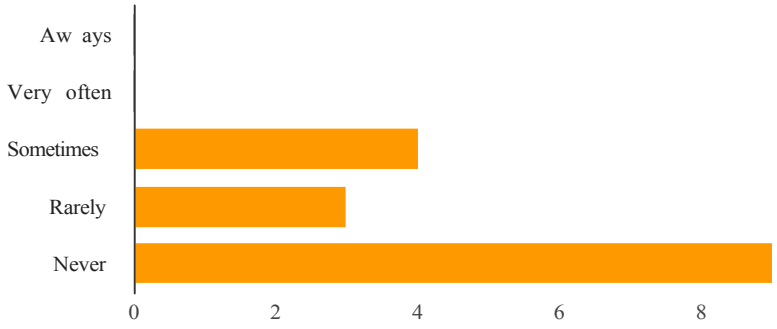
Sometimes	**5**	31.3%
Rarely	**3**	18.8%
Never	**6**	37.5%

Email [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



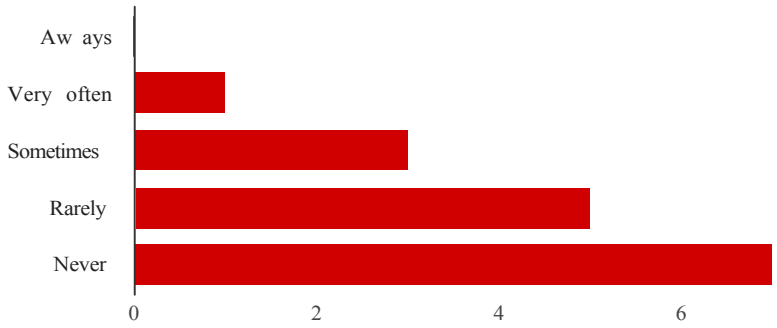
Aways	**7**	43.8%
Very often	**5**	31.3%
Sometimes	**2**	12.5%
Rarely	**2**	12.5%
Never	**0**	0%

Internal publications (newsletters) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



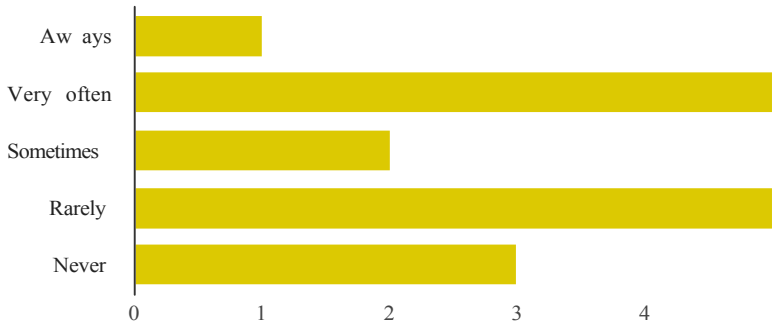
Aways	**0**	0%
Very often	**0**	0%
Sometimes	**4**	25%
Rarely	**3**	18.8%
Never	**9**	56.3%

Audiovisual (corporate videos, slides...) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



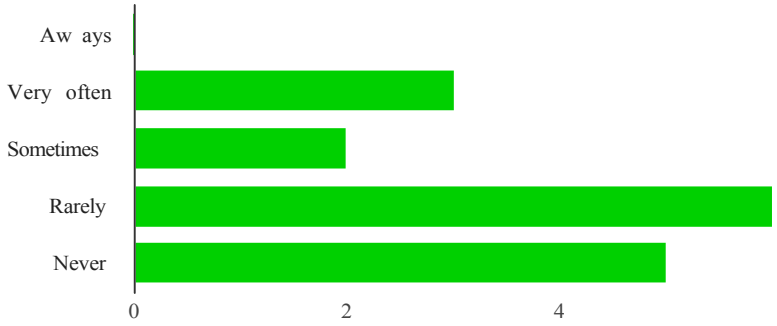
Very often	**1**	6.3%
Sometimes	**3**	18.8%
Rarely	**5**	31.3%
Never	**7**	43.8%

Brosix [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



Aways	**1**	6.3%
Very often	**5**	31.3%
Sometimes	**2**	12.5%
Rarely	**5**	31.3%
Never	**3**	18.8%

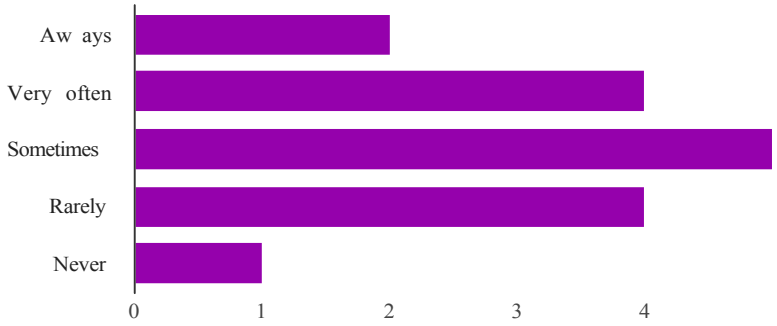
Live events (conventions, conferences, trainings, company presentations, etc.) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



Aways	**0**	0%

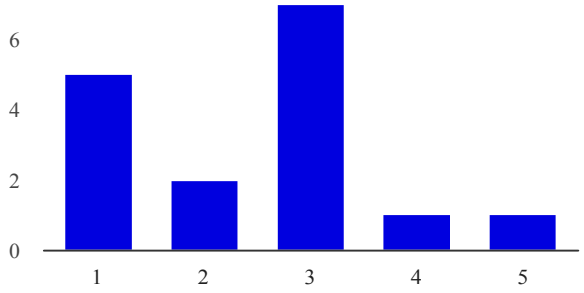
Very often	**3**	18.8%
Sometimes	**2**	12.5%
Rarely	**6**	37.5%
Never	**5**	31.3%

Informal conversations with colleagues (around the coffee machine, in the kitchen, at desks....) [5. Indicate how often you send /receive corporate information through the following channels?]



Aways	**2**	12.5%
Very often	**4**	25%
Sometimes	**5**	31.3%
Rarely	**4**	25%
Never	**1**	6.3%

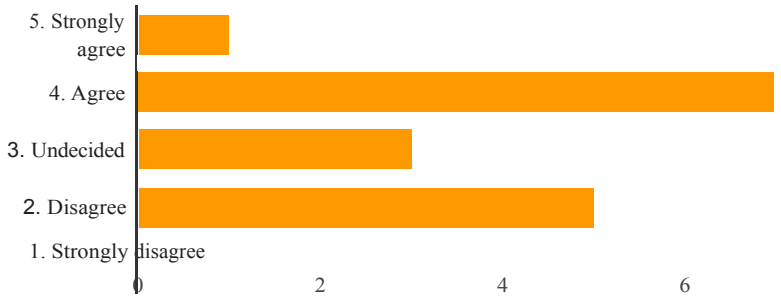
6. How valuable is the information you receive in the Monday morning meeting for your specific job?



Not very: 1	**5**	31.3%
2	**2**	12.5%
3	**7**	43.8%
4	**1**	6.3%
Very much: 5	**1**	6.3%

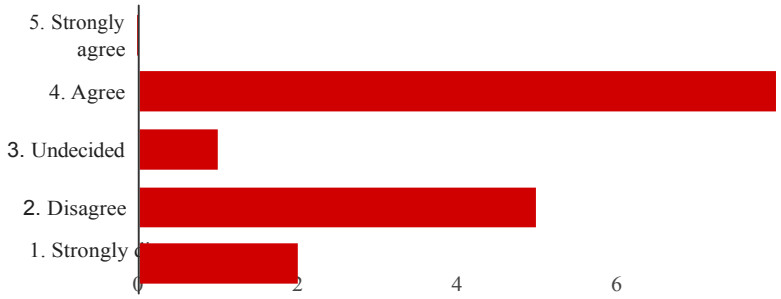
I have received official information about the company's identity, values and history [7. For each of the following statements, indicate the number that best

describes how you feel about the statement.]



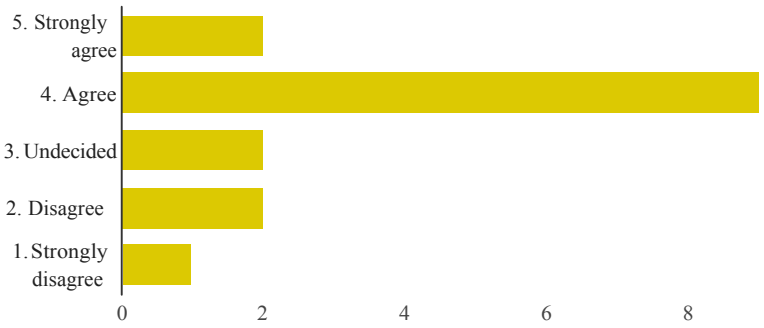
5. Strongly agree	**1**	6.3%
4. Agree	**7**	43.8%
3. Undecided	**3**	18.8%
2. Disagree	**5**	31.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I was given enough information about my role and personal objectives when I started [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]

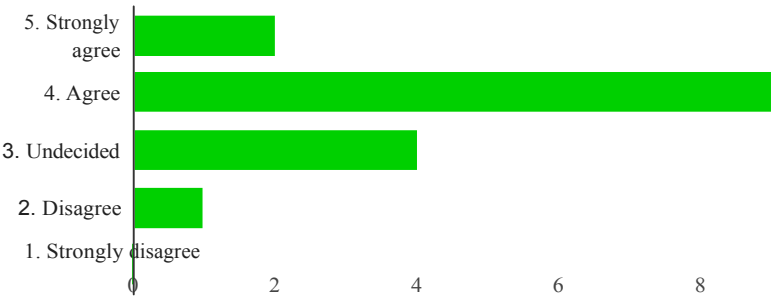


5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**8**	50%
3. Undecided	**1**	6.3%
2. Disagree	**5**	31.3%
1. Strongly disagree	**2**	12.5%

The office atmosphere is comfortable [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]

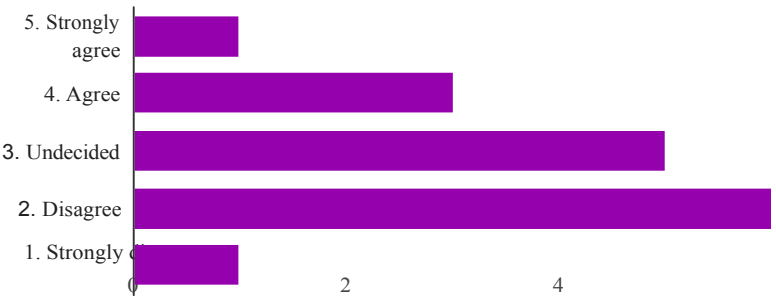


The office makes me feel part of the group [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



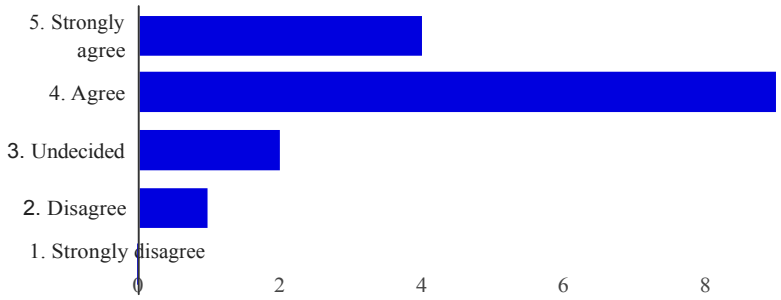
5. Strongly agree	**2**	12.5%
4. Agree	**9**	56.3%
3. Undecided	**4**	25%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I can trust members of the office [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



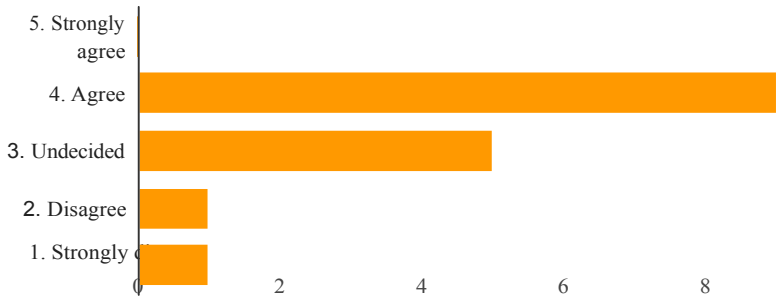
5. Strongly agree	**1**	6.3%
4. Agree	**3**	18.8%
3. Undecided	**5**	31.3%
2. Disagree	**6**	37.5%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I am friends with some of the members of the office [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



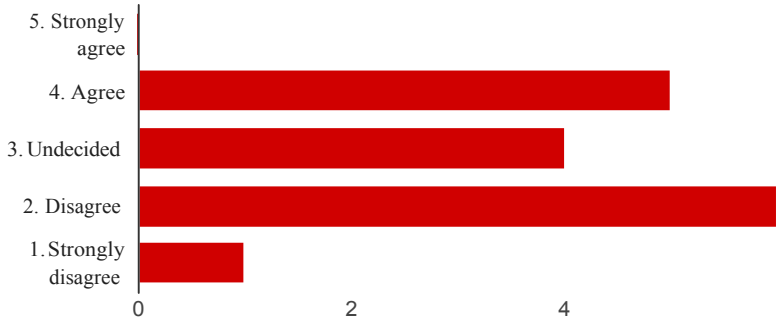
5. Strongly agree	**4**	25%
4. Agree	**9**	56.3%
3. Undecided	**2**	12.5%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

My set goals are achievable [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



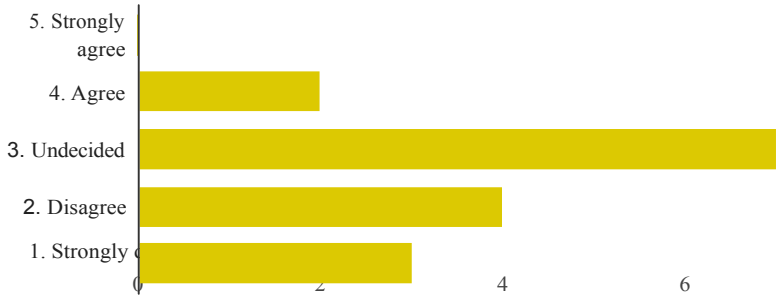
5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**9**	56.3%
3. Undecided	**5**	31.3%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I receive help to achieve my goals (training, support...) [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



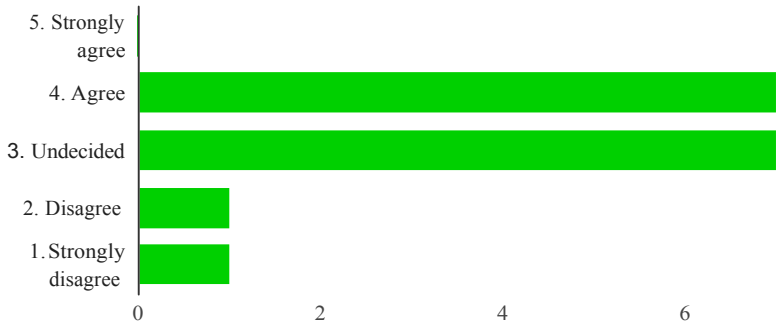
2. Disagree	**6**	37.5%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I think the systems and processes in place are fair [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**2**	12.5%
3. Undecided	**7**	43.8%
2. Disagree	**4**	25%
1. Strongly disagree	**3**	18.8%

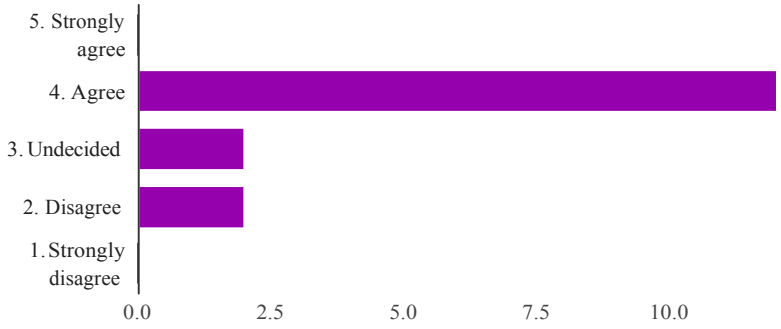
My co-workers get along with each other [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**7**	43.8%
3. Undecided	**7**	43.8%

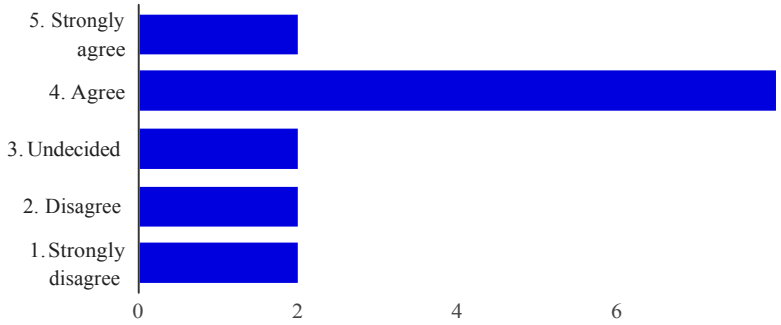
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

My relationship with my co-workers is satisfying [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



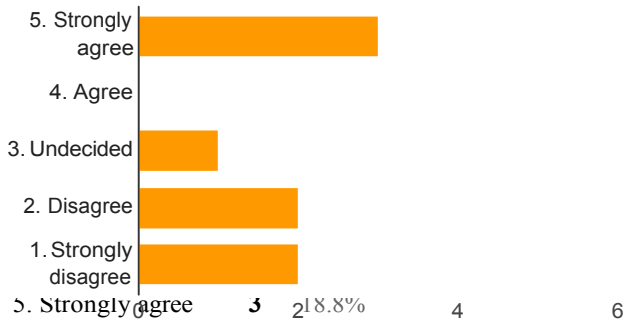
5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**12**	75%
3. Undecided	**2**	12.5%
2. Disagree	**2**	12.5%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I trust my immediate supervisor [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



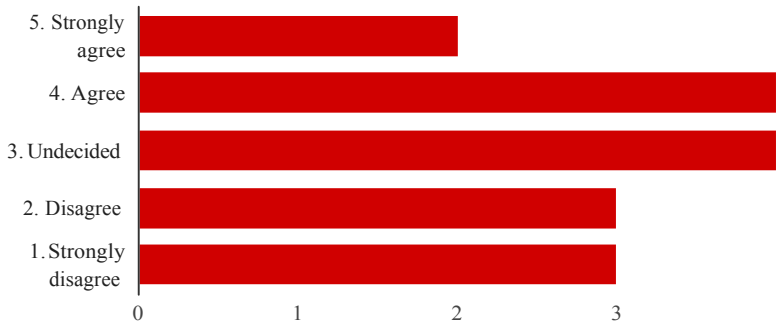
5. Strongly agree	**2**	12.5%
4. Agree	**8**	50%
3. Undecided	**2**	12.5%
2. Disagree	**2**	12.5%
1. Strongly disagree	**2**	12.5%

My supervisor listens to me [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



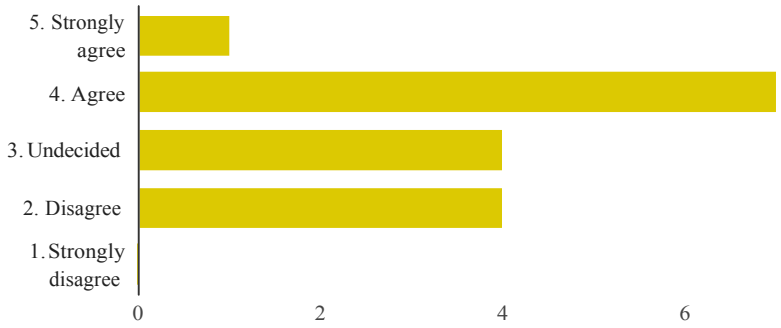
5. Strongly agree	3	18.8%
4. Agree	8	50%
3. Undecided	1	6.3%
2. Disagree	2	12.5%
1. Strongly disagree	2	12.5%

I receive praise for a good job [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



5. Strongly agree	2	12.5%
4. Agree	4	25%
3. Undecided	4	25%
2. Disagree	3	18.8%
1. Strongly disagree	3	18.8%

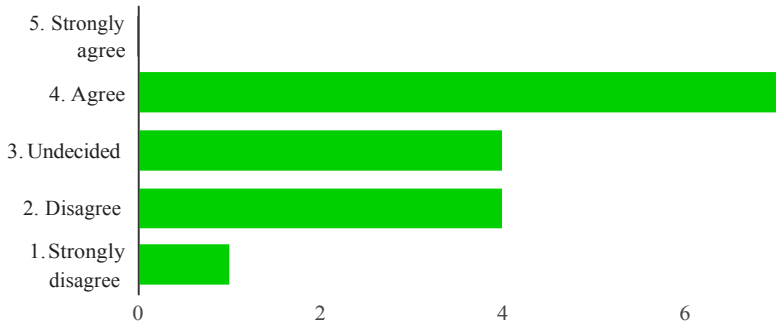
My job needs are understood by management [8. Continues.]



5. Strongly agree	1	6.3%
4. Agree	7	43.8%
3. Undecided	4	25%

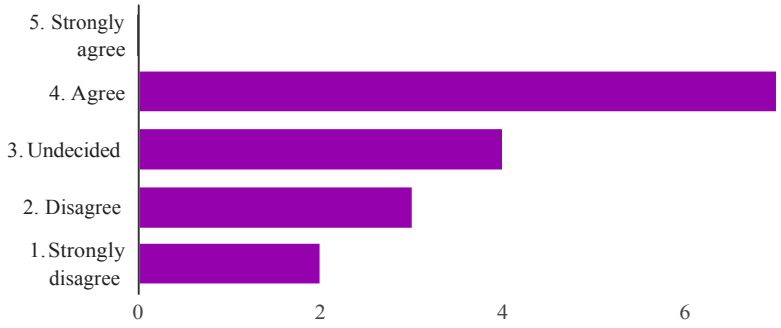
2. Disagree	**4**	25%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I trust top management [8. Continues.]



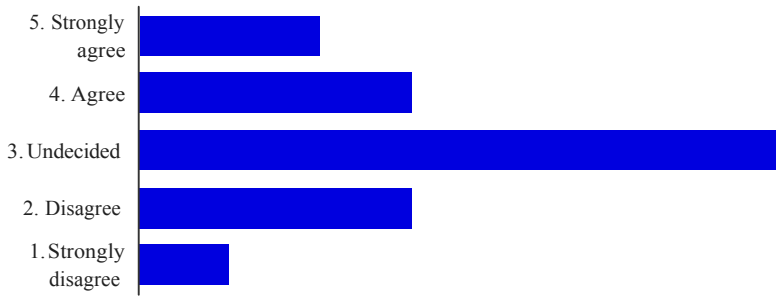
5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**7**	43.8%
3. Undecided	**4**	25%
2. Disagree	**4**	25%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

Top management is sincere in their efforts to communicate with employees [8. Continues.]



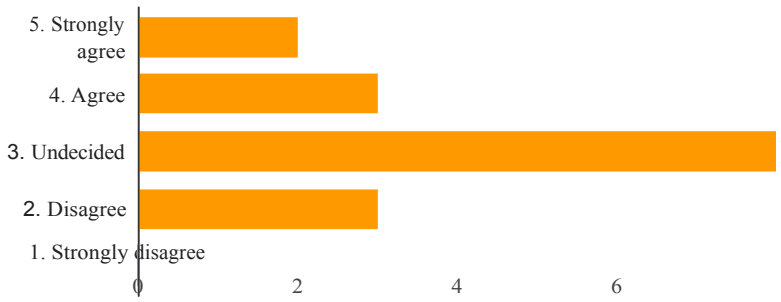
5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**7**	43.8%
3. Undecided	**4**	25%
2. Disagree	**3**	18.8%
1. Strongly disagree	**2**	12.5%

The Company encourages differences of opinion [8. Continues.]



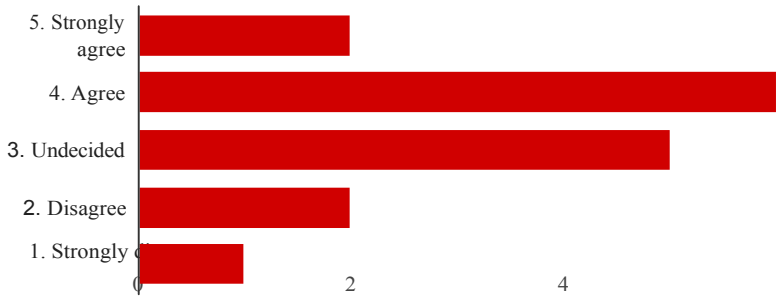
2. Disagree	**3**	18.8%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I have a say in decisions that affect my job [8. Continues.]



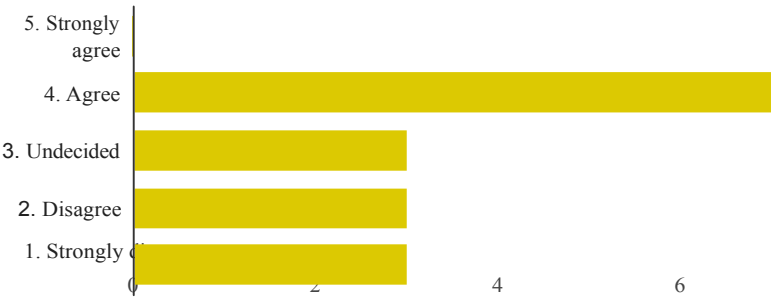
5. Strongly agree	**2**	12.5%
4. Agree	**3**	18.8%
3. Undecided	**8**	50%
2. Disagree	**3**	18.8%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I have a part in accomplishing global company goals [8. Continues.]



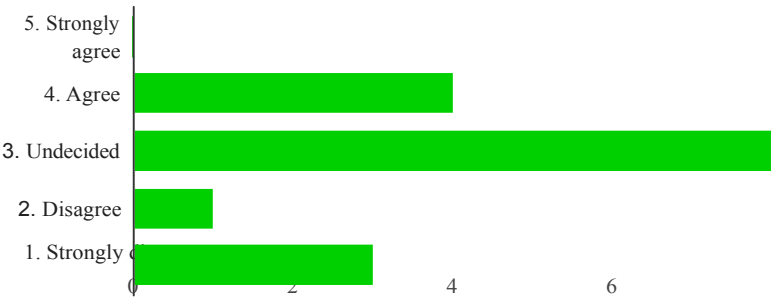
5. Strongly agree	**2**	12.5%
4. Agree	**6**	37.5%
3. Undecided	**5**	31.3%
2. Disagree	**2**	12.5%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I receive recognition for my part in accomplishing company goals [8. Continues.]



5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**7**	43.8%
3. Undecided	**3**	18.8%
2. Disagree	**3**	18.8%
1. Strongly disagree	**3**	18.8%

I am satisfied with The Company's concern for employees' welfare [8. Continues.]

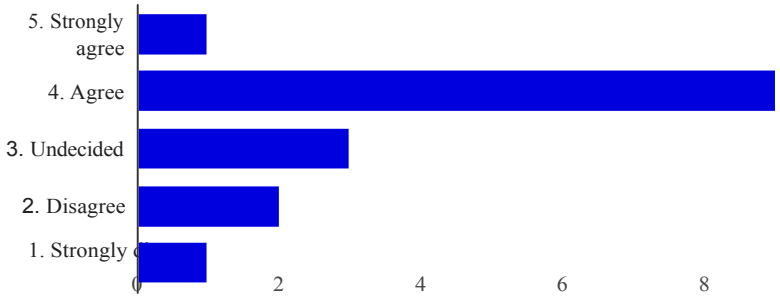


5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**4**	25%
3. Undecided	**8**	50%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**3**	18.8%

I am satisfied with the The Company's system for recognising and rewarding outstanding performance [8. Continues.]

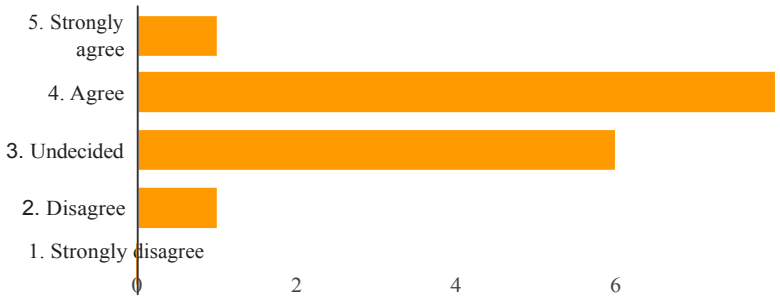
5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**3**	18.8%
3. Undecided	**4**	25%
2. Disagree	**6**	37.5%
1. Strongly disagree	**3**	18.8%

I am satisfied with the overall quality of The Company's products [8. Continues.]



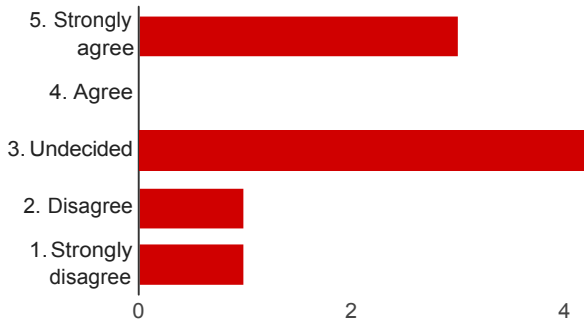
5. Strongly agree	**1**	6.3%
4. Agree	**9**	56.3%
3. Undecided	**3**	18.8%
2. Disagree	**2**	12.5%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I am satisfied with The Company's achievement of its goals and objectives [8. Continues.]



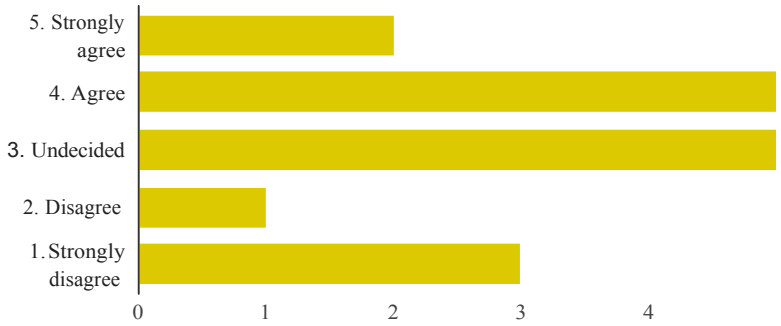
5. Strongly agree	**1**	6.3%
4. Agree	**8**	50%
3. Undecided	**6**	37.5%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I understant the company's identity and values [8. Continues.]



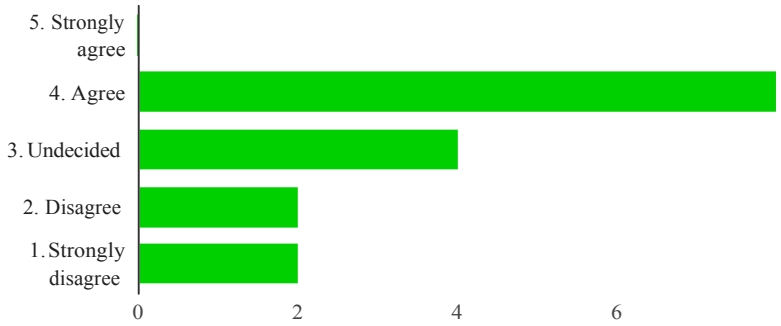
5. Strongly agree	**3**	18.8%
4. Agree	**6**	37.5%
3. Undecided	**5**	31.3%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**1**	6.3%

I am aware of The Company´s mission statement [8. Continues.]



5. Strongly agree	**2**	12.5%
4. Agree	**5**	31.3%
3. Undecided	**5**	31.3%
2. Disagree	**1**	6.3%
1. Strongly disagree	**3**	18.8%

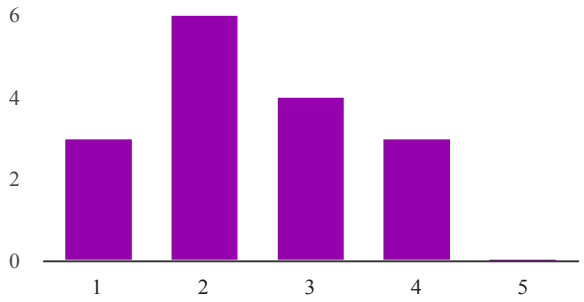
I feel aligned with the values of the company [8. Continues.]



5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**8**	50%

3. Undecided	**4**	25%
2. Disagree	**2**	12.5%
1. Strongly disagree	**2**	12.5%

9. How satisfied are you with the overall level of internal communication at The Company?



Not very: 1	**3**	18.8%
2	**6**	37.5%
3	**4**	25%
4	**3**	18.8%
Very much: 5	**0**	0%

10. (Optional) My biggest need in terms of communication is...

for management to take my concerns/feedback seriously and take action

knowledge on New products/events. Monthly review of show rates and planning meeting with managment when needed.

For office staff to get recognised for their hard work.

my job needs would be understood by top management.

Constructive and direct feedback

Overall Company communication with new events or training's we provide. information

about all of the products the company has to offer provided to every member

Being kept in the loop consistently with updates through out the company and who is responsible for each area in every office. Peoples thoughts and feelings must be listened to and taken seriously

Recognition of hard work.

this is a very different business where most individuals have input and ownership in their projects from start to finish and sharing the intricate details of their roles is often not adequate to provide continuity should something happen to the owner, we almost need to pair up and share responsibilities throughout the business. We usually know how we are doing on an annual basis but Quarterly updates could be good.

REGULAR UPDATES

4. PREGUNTES DE L'ENQUESTA PER A CONTRACTISTES

Internal Communications Survey (For ICs)

Thank you for your help. You are being asked to participate in a study conducted by Nuria Kearns. This survey examines two main aspects: (1) Staff's perception of internal communication at the London office of "The Company" and (2) the state of the working environment in the office. The aim of this research is to determine the needs of communication in order to improve the general working environment and employee satisfaction.
This survey is COMPLETELY ANONYMOUS and there are no risks associated with participation in this study.

*Required

1. **Please identify your department***

Mark only one oval.

- Road Crew
- Mentor
- Speaker
- Other

2. **1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job? ***

Mark only one oval per row.

	More than Iwould like	About right	Less than I would like
How well I am doing in my job			
How I am being judged			
My duties and objectives			
Organisational policies			
New products or programs develope			
Pay and benefits			
How my job-related problems are being handled			
How organisation decisions are made that affect my job			
How my job relates to the global objectives of The Company			
Specific problems faced by managemen			

3. **2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should? ***

Mark only one oval per row.

	More than Iwould like	About right	Less than I would like
Reporting what I am doing in my jo			
Reporting job-related problems			
Complaining about my job/working conditions			
Requesting information necessary to do my job			
Evaluating the performance of my immediate supervisor			
Asking for clearer work instruction			

4. **4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?**

Mark only one oval per row.

	Excellent	Good	Acceptable	Could be improved	Very insuficient
Sub-ordinates (if applicable)					
Co-workers in your team (if aplicable					
Immediate Supervisor					
Middle Management					
Top Management					
UK Office					
Other speakers (for speakers)					
Other mentors (for mentors)					
Other Road Crew (for road crew)					
Other external departments (Mkt, PR, Helpdesk...					

5. **5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?** *

Mark only one oval per row.

	Aways	Very often	Sometimes	Rarely	Never
Face-to-face (1on1)					
Face-to-face (more than 2 people)					
Telephone					
Written (memos, letters...)					
Email					
Internal publications (newsletters)					
Audiovisual (corporate videos, slides...					
Brosix					
Live events (conventions, conferences, trainings, company presentations, etc.)					
Informal conversations with colleagues (around the coffee machine, in the kitchen, at desks....)					

6. **6. How valuable is the information you receive in the Monday morning meeting for your specific job?** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Not very						Very much

7. **7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.**

Mark only one oval per row.

	5. Strongly agree	4. Agree	3. Undecided	2. Disagree	1. Strongly disagree
I have received official information about the company's identity, values and history					
I was given enough information about my role and personal objectives when I started					
The office atmosphere is comfortable					
I can trust members of the office					
My set goals are achievable					
I receive help to achieve my goals (training, support...)					
I think the systems and processes in place are fair					
My co-workers get along with each other					
My relationship with my co-workers is satisfying					
I trust my immediate supervisor					
My supervisor listens to me					
I receive praise for a good job					

8. Continues.

Mark only one oval per row.

	5. Strongly agree	4. Agree	3. Undecided	2. Disagree	1. Strongly disagree
My job needs are understood by management					
I trust top management					
Top management is sincere in their efforts to communicate with employees					
The Company encourages differences of opinion					
I have a say in decisions that affect my job					
I have a part in accomplishing global company goals					
I receive recognition for my part in accomplishing company goals					
I am satisfied with The Company's concern for IC's welfare					
I am satisfied with the The Company's system for recognising and rewarding outstanding performance					
I am satisfied with the overall quality of The Company's products					
I am satisfied with The Company's achievement of its goals and objectives					
I understant the company's identity and values					
I am aware of The Company´s mission statement					
I feel aligned with the values of The Company					

9. **How satisfied are you with the overall level of internal communication at The Company?** * *Mark only one oval.*

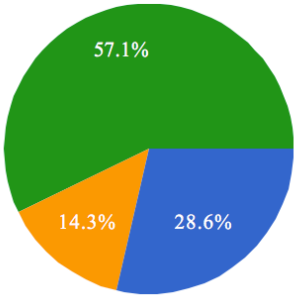
	1	2	3	4	5	
Not very						Very much

5. RESPOSTES DE L'ENQUESTA PER A CONTRACTISTES

7 respostes

Resum

Please identify your department



Road Crew	2	28.6%
Mentor	0	0%
Speaker	1	14.3%
Other	4	57.1%

How well I am doing in my job [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	0	0%
About right	3	42.9%
Less than I would like	4	57.1%

How I am being judged [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	0	0%
About right	4	57.1%
Less than I would like	3	42.9%

My duties and objectives [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**5**	71.4%
Less than I would like	**2**	28.6%

Organisational policies [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**1**	14.3%
Less than I would like	**6**	85.7%

New products or programs developed [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**2**	28.6%
Less than I would like	**5**	71.4%

Pay and benefits [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**6**	85.7%
Less than I would like	**1**	14.3%

How my job-related problems are being handled [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**4**	57.1%
Less than I would like	**3**	42.9%

How organisation decisions are made that affect my job [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**2**	28.6%
Less than I would like	**5**	71.4%

How my job relates to the global objectives of the company [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

Specific problems faced by management [1. How much information do you RECEIVE about the following topics, in relation to the amount you need in order to do your job?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**2**	28.6%
Less than I would like	**5**	71.4%

Reporting what I am doing in my job [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**5**	71.4%
Less than I would like	**2**	28.6%

Reporting job-related problems [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%

About right	**3**	42.9%
Less than I would like	**4**	57.1%

Complaining about my job/working conditions [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**3**	42.9%
Less than I would like	**4**	57.1%

Requesting information necessary to do my job [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**6**	85.7%
Less than I would like	**1**	14.3%

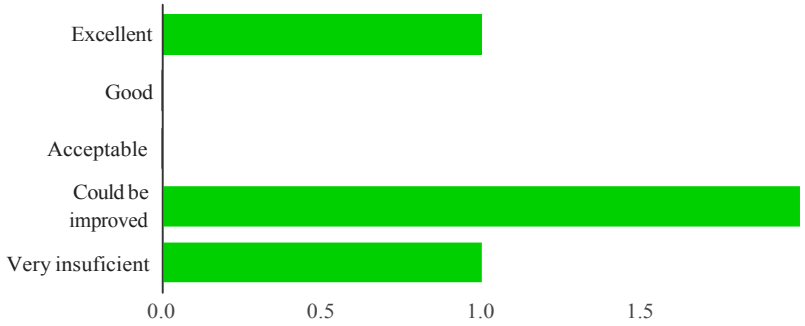
Evaluating the performance of my immediate supervisor [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

More than I would like	**0**	0%
About right	**3**	42.9%
Less than I would like	**4**	57.1%

Asking for clearer work instructions [2. How much information do you SEND about the following topics, in relation to the amount you think you should?]

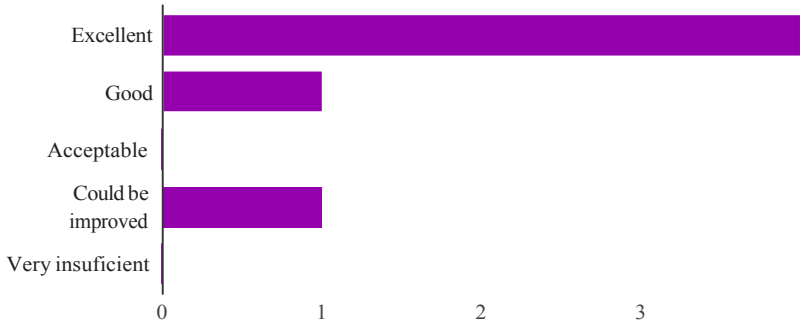
More than I would like	**0**	0%
About right	**5**	71.4%
Less than I would like	**2**	28.6%

Sub-ordinates (if applicable) [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



Excellent	**1**	25%
Good	**0**	0%
Acceptable	**0**	0%
Could be improved	**2**	50%
Very insuficient	**1**	25%

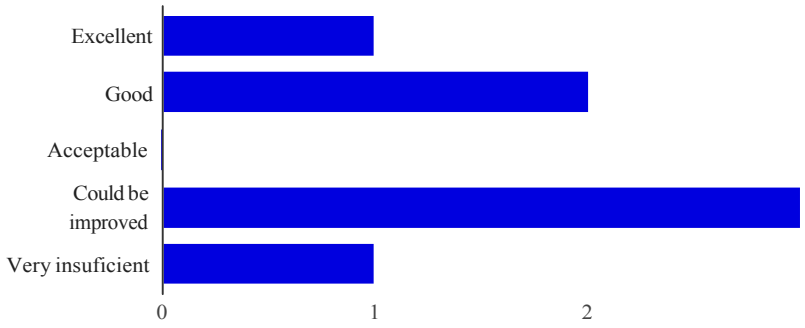
Co-workers in your team (if aplicable) [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION youhave?]



Excellent	**4**	66.7%
Good	**1**	16.7%

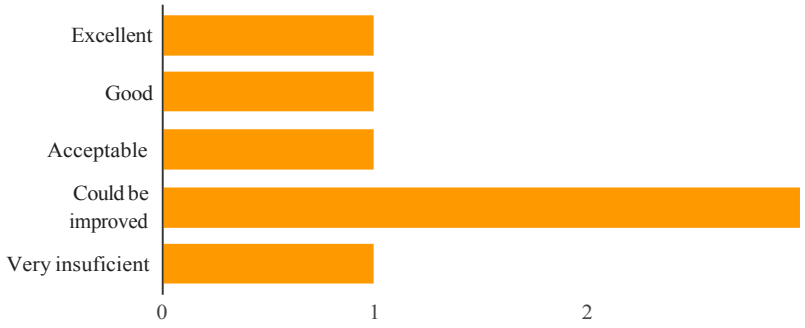
Acceptable	**0**	0%
Could be improved	**1**	16.7%
Very insuficient	**0**	0%

Immediate Supervisor [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



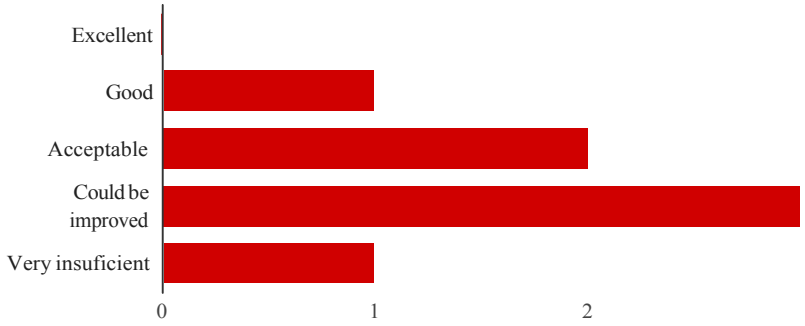
Excellent	**1**	14.3%
Good	**2**	28.6%
Acceptable	**0**	0%
Could be improved	**3**	42.9%
Very insuficient	**1**	14.3%

Middle Management [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



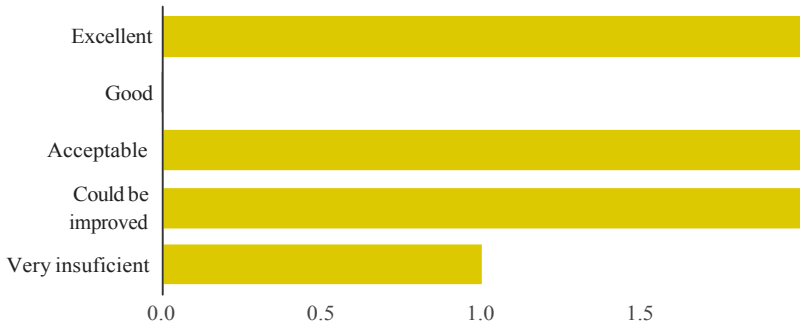
Excellent	**1**	14.3%
Good	**1**	14.3%
Acceptable	**1**	14.3%
Could be improved	**3**	42.9%
Very insuficient	**1**	14.3%

Top Management [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



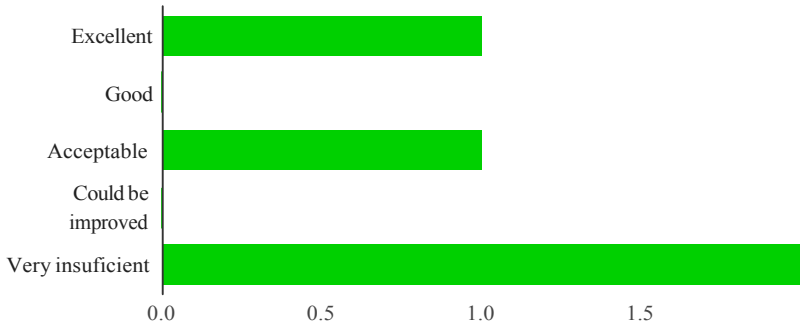
Good	**1**	14.3%
Acceptable	**2**	28.6%
Could be improved	**3**	42.9%
Very insuficient	**1**	14.3%

UK Office [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



Excellent	**2**	28.6%
Good	**0**	0%
Acceptable	**2**	28.6%
Could be improved	**2**	28.6%
Very insuficient	**1**	14.3%

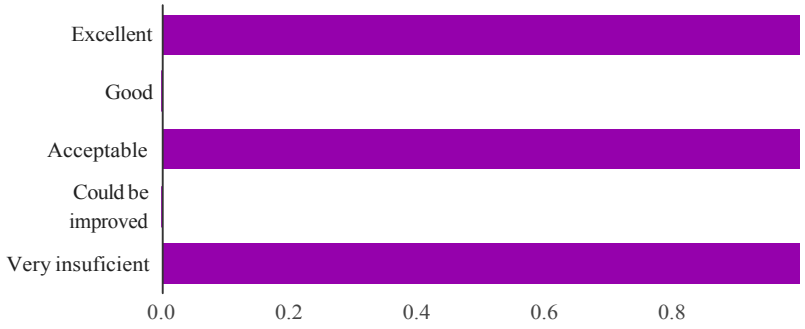
Other speakers (for speakers) [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



Excellent	**1**	25%
Good	**0**	0%

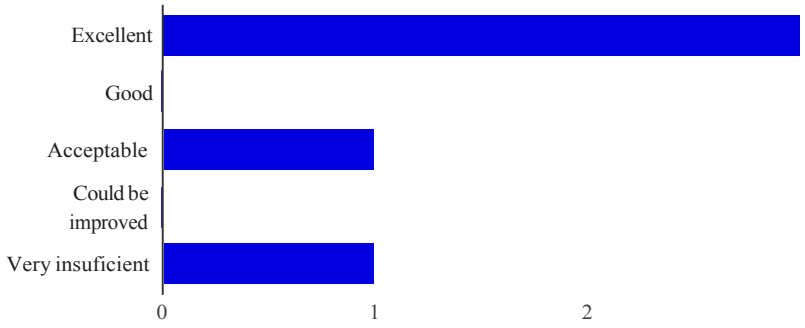
Acceptable	**1**	25%
Could be improved	**0**	0%
Very insuficient	**2**	50%

Other mentors (for mentors) [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



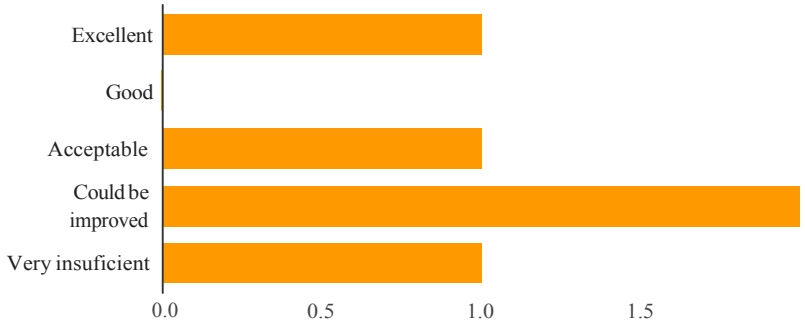
Excellent	**1**	33.3%
Good	**0**	0%
Acceptable	**1**	33.3%
Could be improved	**0**	0%
Very insuficient	**1**	33.3%

Other Road Crew (for road crew) [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION you have?]



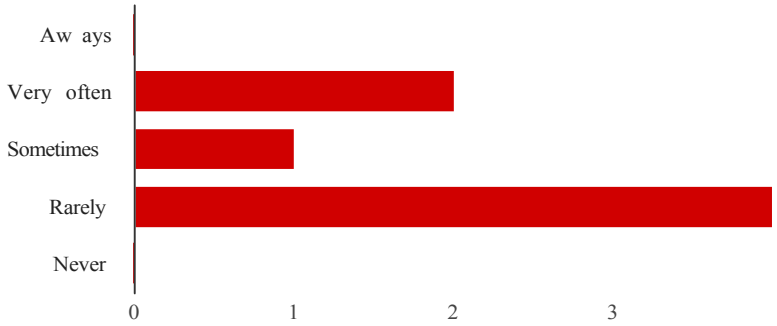
Excellent	**3**	60%
Good	**0**	0%
Acceptable	**1**	20%
Could be improved	**0**	0%
Very insuficient	**1**	20%

Other external departments (Mkt, PR, Helpdesk...) [4. For each of the following individuals, what is the LEVEL OF COMMUNICATION youhave?]



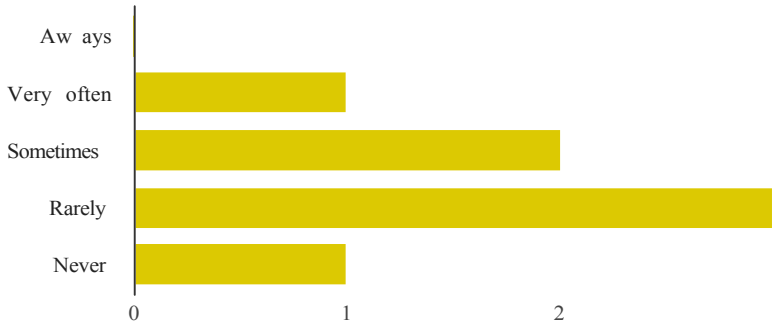
Good	**0**	0%
Acceptable	**1**	20%
Could be improved	**2**	40%
Very insuficient	**1**	20%

Face-to-face (1on1) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



Aways	**0**	0%
Very often	**2**	28.6%
Sometimes	**1**	14.3%
Rarely	**4**	57.1%
Never	**0**	0%

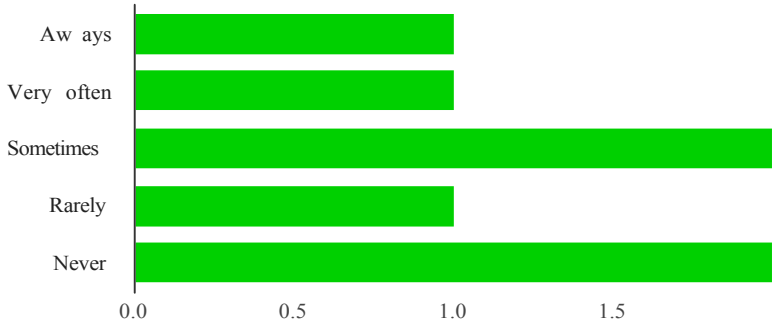
Face-to-face (more than 2 people) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



Aways	**0**	0%
Very often	**1**	14.3%

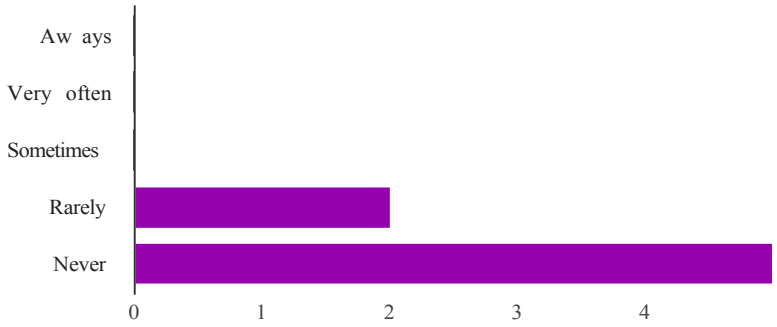
Sometimes	**2**	28.6%
Rarely	**3**	42.9%
Never	**1**	14.3%

Telephone [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



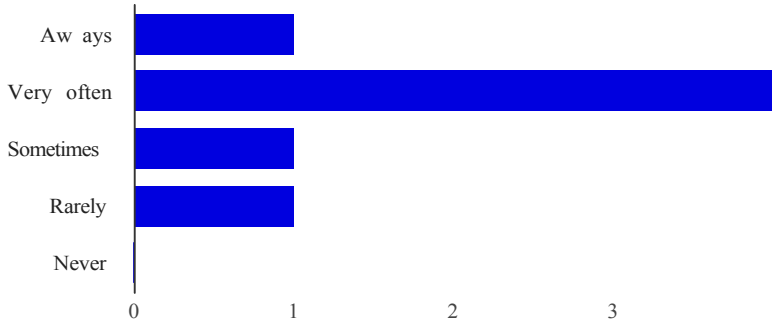
Aways	**1**	14.3%
Very often	**1**	14.3%
Sometimes	**2**	28.6%
Rarely	**1**	14.3%
Never	**2**	28.6%

Written (memos, letters...) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



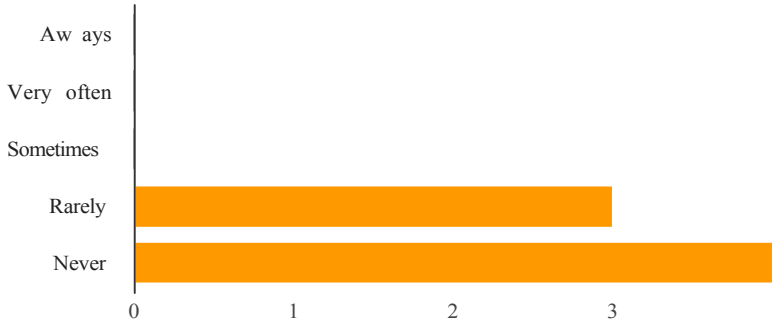
Aways	**0**	0%
Very often	**0**	0%
Sometimes	**0**	0%
Rarely	**2**	28.6%
Never	**5**	71.4%

Email [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



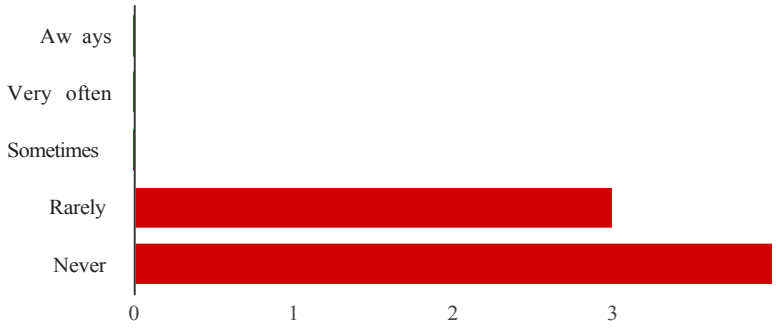
Very often	**4**	57.1%
Sometimes	**1**	14.3%
Rarely	**1**	14.3%
Never	**0**	0%

Internal publications (newsletters) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



Aways	**0**	0%
Very often	**0**	0%
Sometimes	**0**	0%
Rarely	**3**	42.9%
Never	**4**	57.1%

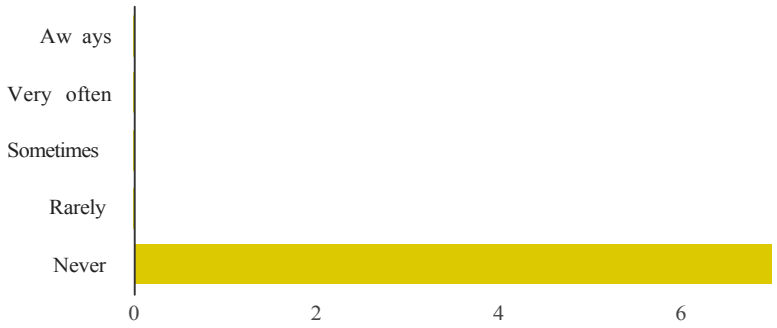
Audiovisual (corporate videos, slides...) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



Aways	**0**	0%
Very often	**0**	0%

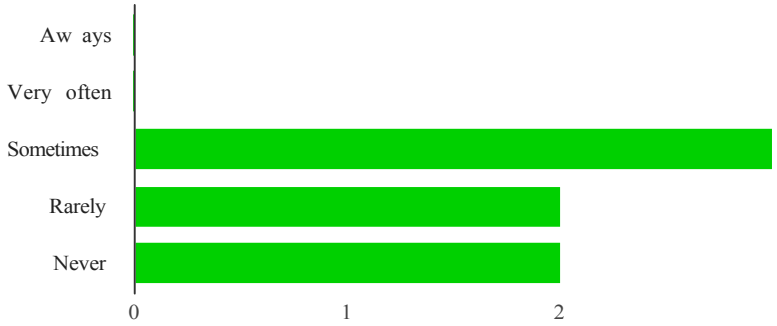
Sometimes	**0**	0%
Rarely	**3**	42.9%
Never	**4**	57.1%

Brosix [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



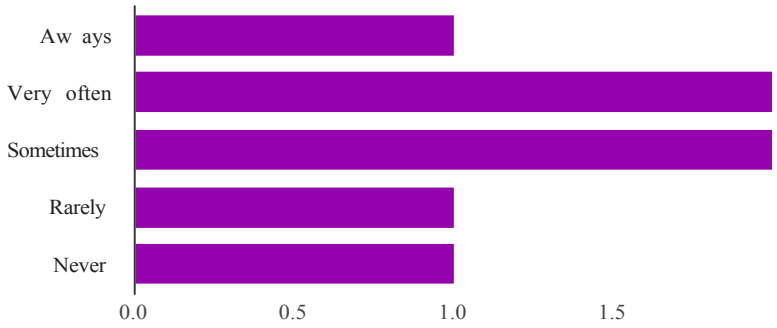
Aways	**0**	0%
Very often	**0**	0%
Sometimes	**0**	0%
Rarely	**0**	0%
Never	**7**	100%

Live events (conventions, conferences, trainings, company presentations, etc.) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



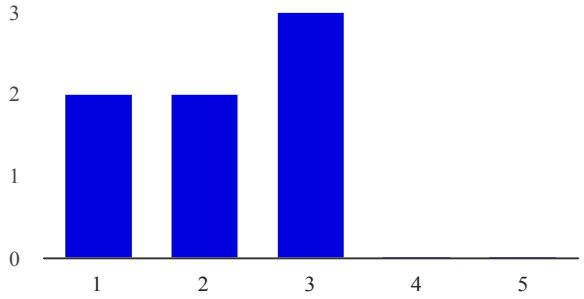
Aways	**0**	0%
Very often	**0**	0%
Sometimes	**3**	42.9%
Rarely	**2**	28.6%
Never	**2**	28.6%

Informal conversations with colleagues (around the coffee machine, in the kitchen, at desks....) [5. Indicate how often you send / receive corporate information through the following channels?]



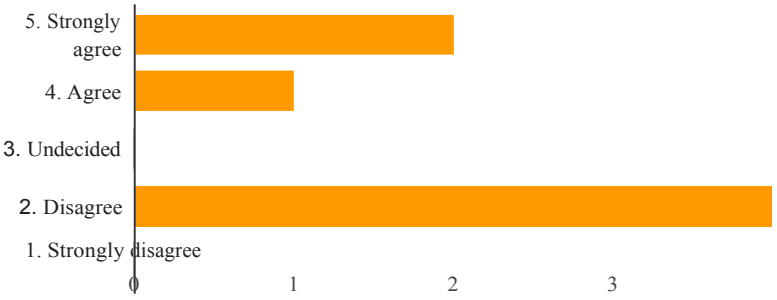
Aways	**1**	14.3%
Very often	**2**	28.6%
Sometimes	**2**	28.6%
Rarely	**1**	14.3%
Never	**1**	14.3%

6. How valuable is the information you receive in the Monday morning meeting for your specific job?



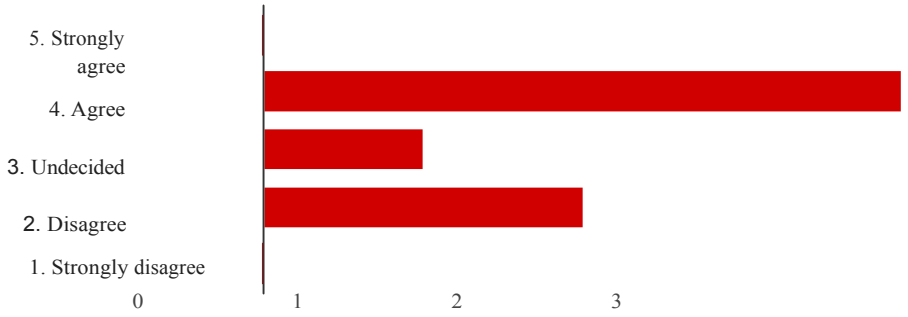
Not very: 1	**2**	28.6%
2	**2**	28.6%
3	**3**	42.9%
4	**0**	0%
Very much: 5	**0**	0%

I have received official information about the company's identity, values and history [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



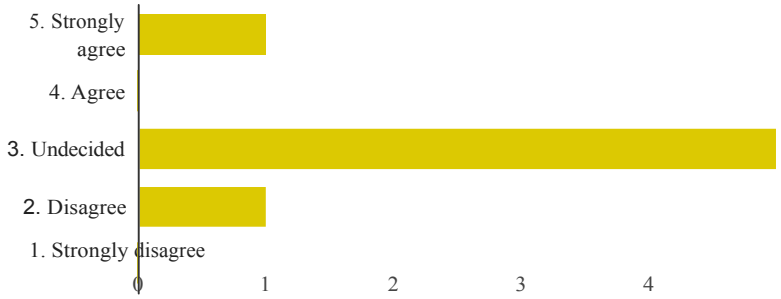
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**1**	14.3%
3. Undecided	**0**	0%
2. Disagree	**4**	57.1%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I was given enough information about my role and personal objectives when I started [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



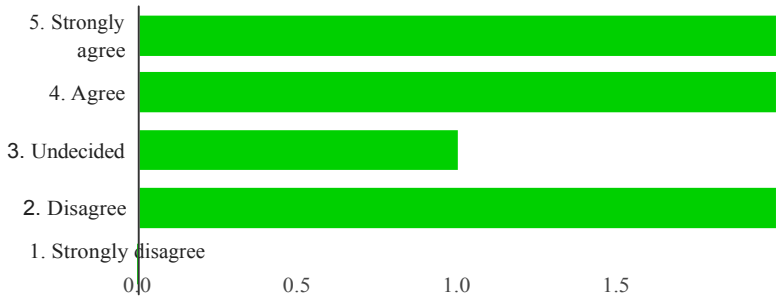
5. Strongly agree	**0**	0%
4. Agree	**4**	57.1%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**2**	28.6%
1. Strongly disagree	**0**	0%

The office atmosphere is comfortable [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



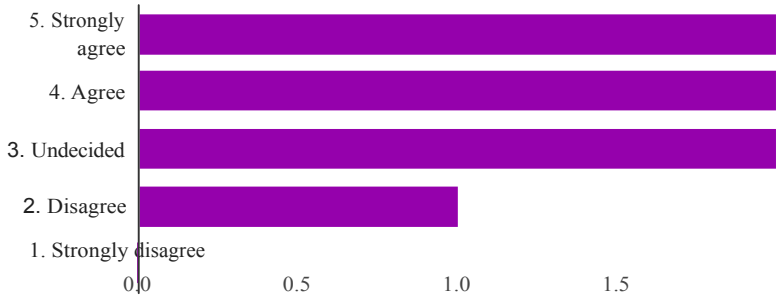
5. Strongly agree	**1**	14.3%
4. Agree	**0**	0%
3. Undecided	**5**	71.4%
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I can trust members of the office [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



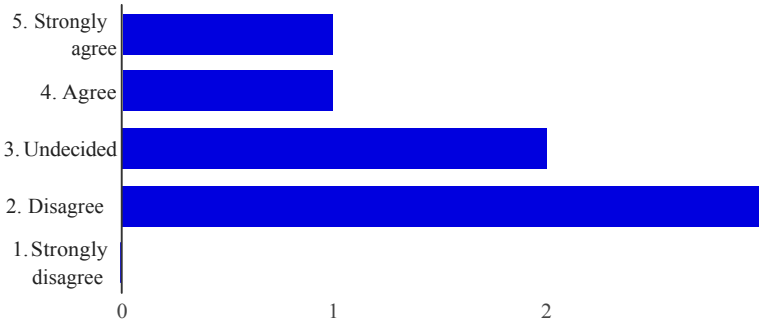
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**2**	28.6%
1. Strongly disagree	**0**	0%

My set goals are achievable [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]

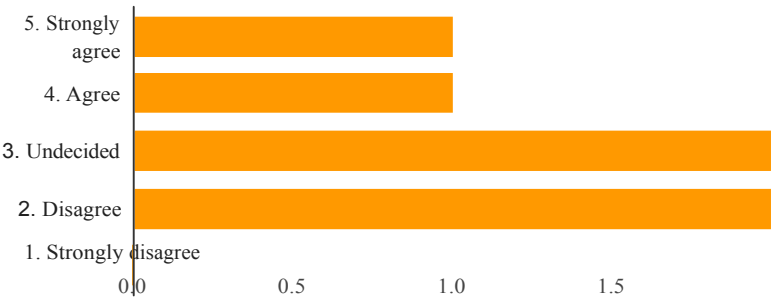


5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**2**	28.6%
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I receive help to achieve my goals (training, support...) [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]

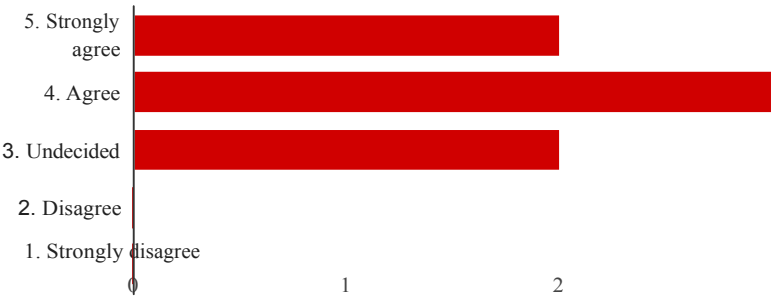


I think the systems and processes in place are fair [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



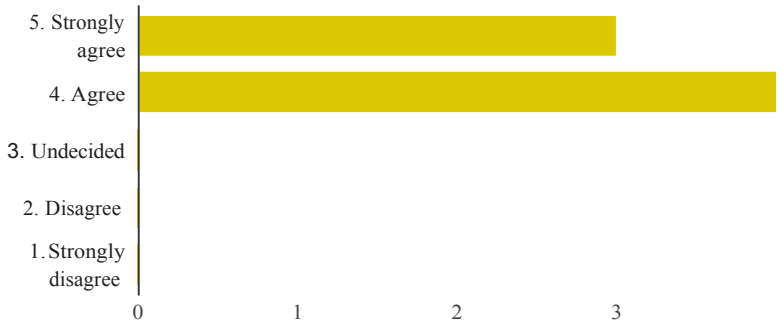
5. Strongly agree	**1**	16.7%
4. Agree	**1**	16.7%
3. Undecided	**2**	33.3%
2. Disagree	**2**	33.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

My co-workers get along with each other [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



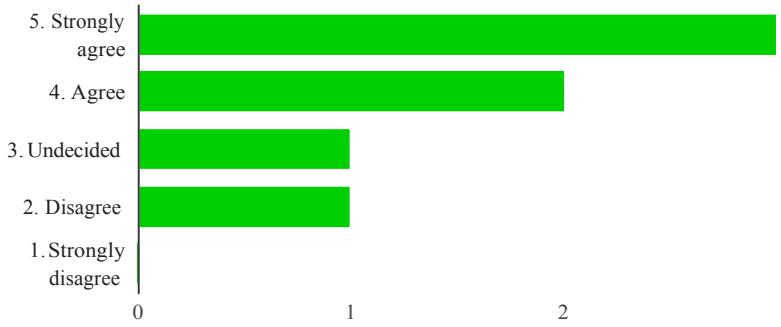
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**3**	42.9%
3. Undecided	**2**	28.6%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

My relationship with my co-workers is satisfying [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



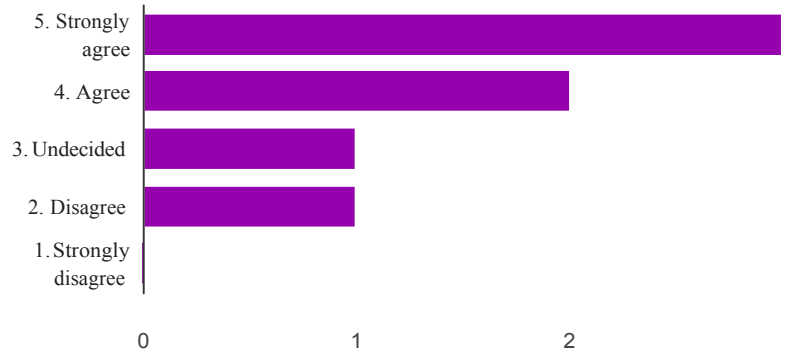
5. Strongly agree	**3**	42.9%
4. Agree	**4**	57.1%
3. Undecided	**0**	0%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I trust my immediate supervisor [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



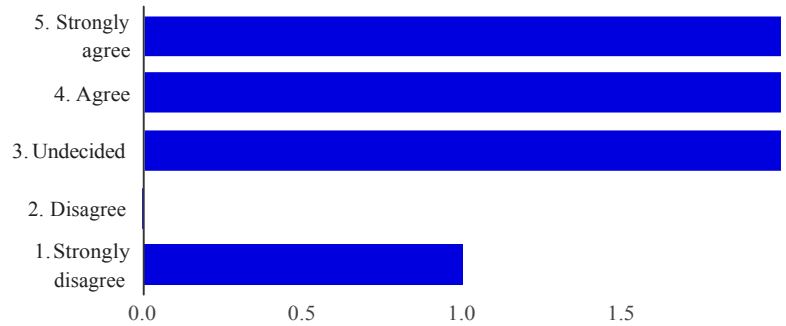
5. Strongly agree	**3**	42.9%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

My supervisor listens to me [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



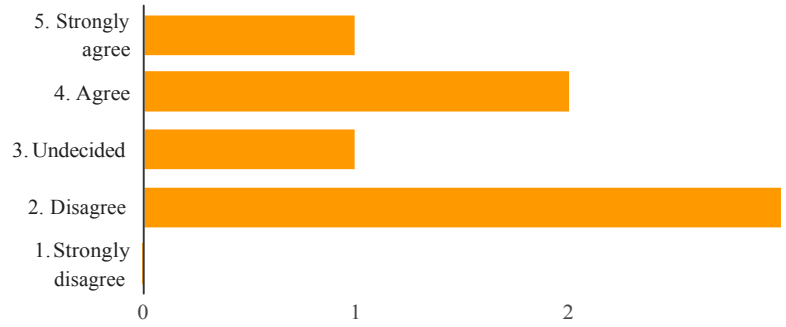
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I receive praise for a good job [7. For each of the following statements, indicate the number that best describes how you feel about the statement.]



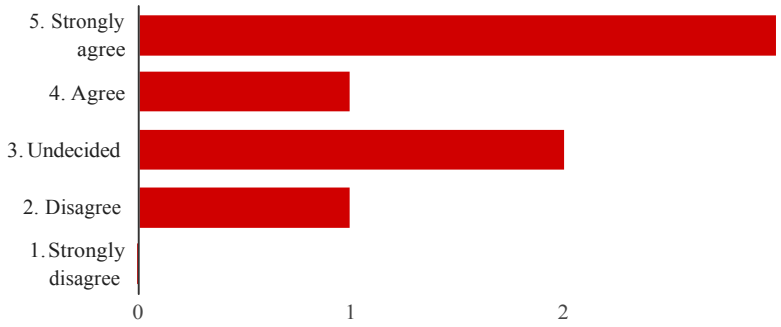
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**2**	28.6%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**1**	14.3%

My job needs are understood by management [Continues.]



5. Strongly agree	**1**	14.3%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**3**	42.9%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I trust top management [Continues.]

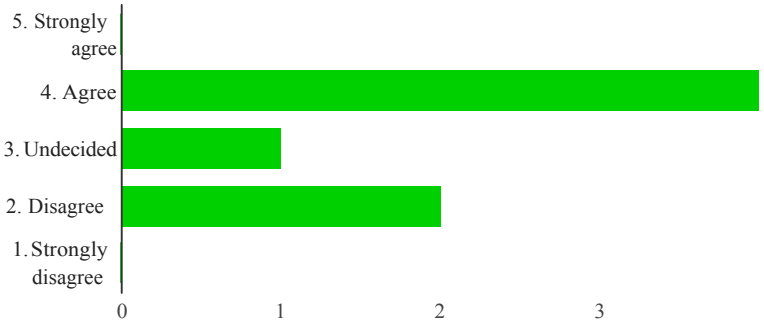


5. Strongly agree	**3**	42.9%
4. Agree	**1**	14.3%
3. Undecided	**2**	28.6%
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

Top management is sincere in their efforts to communicate with employees [Continues.]

5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**1**	14.3%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**3**	42.9%
1. Strongly disagree	**0**	0%

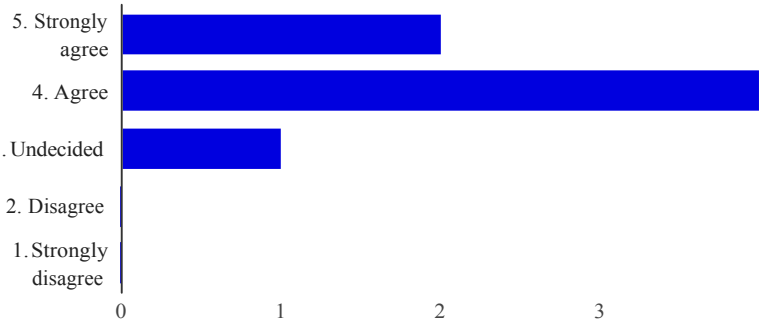
The Company encourages differences of opinion [Continues.]



I have a say in decisions that affect my job [Continues.]

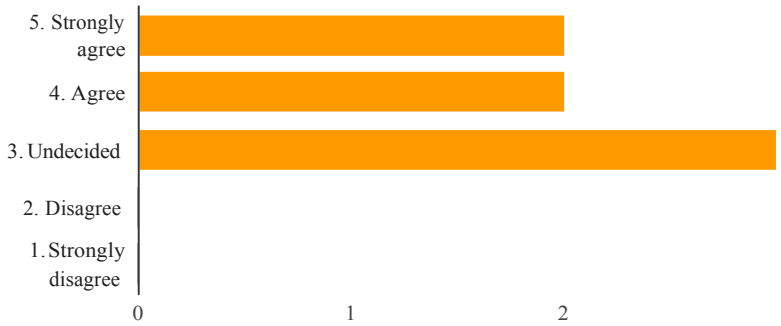
5. Strongly agree	**1**	14.3%
4. Agree	**3**	42.9%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**1**	14.3%

I have a part in accomplishing global company goals [Continues.]



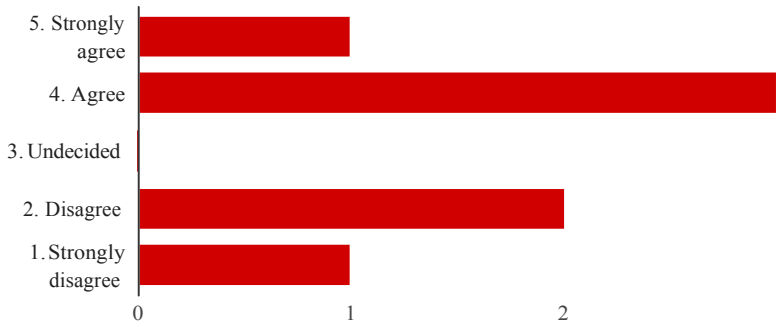
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**4**	57.1%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I receive recognition for my part in accomplishing company goals [Continues.]



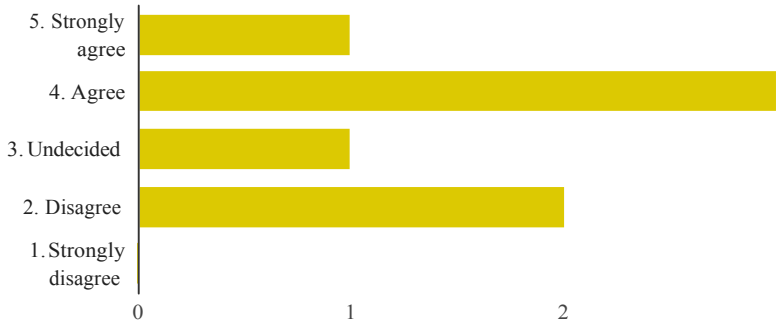
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**3**	42.9%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I am satisfied with The Company's concern for IC's welfare [Continues.]



5. Strongly agree	**1**	14.3%
4. Agree	**3**	42.9%
3. Undecided	**0**	0%
2. Disagree	**2**	28.6%
1. Strongly disagree	**1**	14.3%

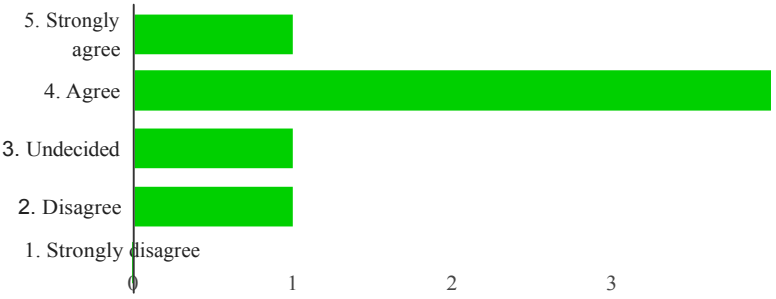
I am satisfied with the The Company's system for recognising and rewarding outstanding performance [Continues.]



5. Strongly agree	**1**	14.3%

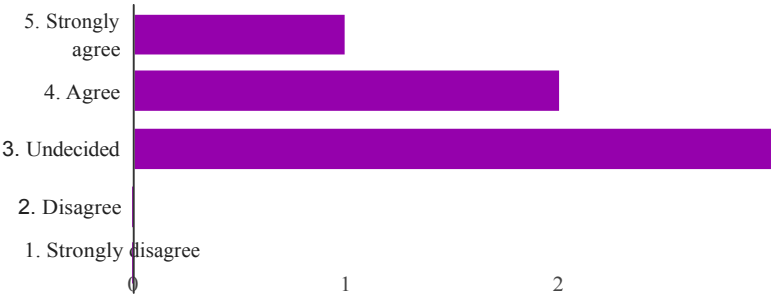
4. Agree	**3**	42.9%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**2**	28.6%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I am satisfied with the overall quality of The Company's products [Continues.]



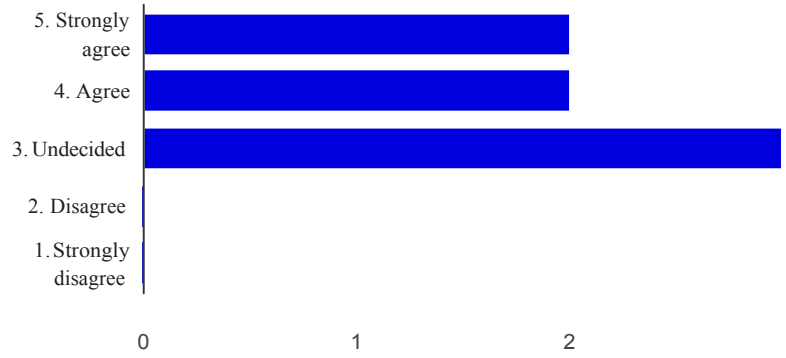
5. Strongly agree	**1**	14.3%
4. Agree	**4**	57.1%
3. Undecided	**1**	14.3%
2. Disagree	**1**	14.3%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I am satisfied with The Company's achievement of its goals and objectives [Continues.]



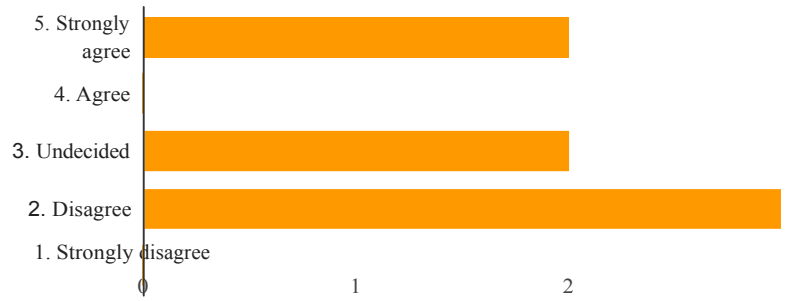
5. Strongly agree	**1**	16.7%
4. Agree	**2**	33.3%
3. Undecided	**3**	50%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I understant the company's identity and values [Continues.]



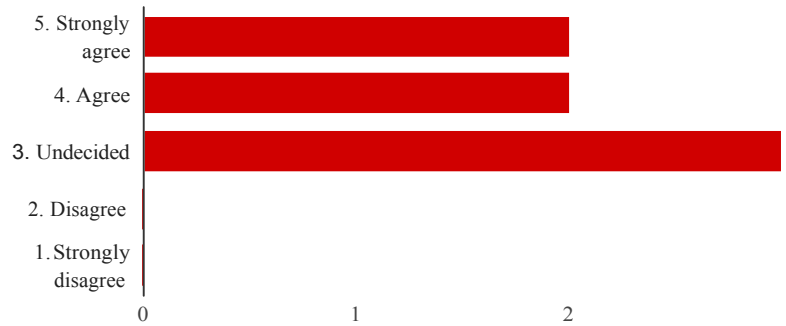
3. Undecided	**3**	42.9%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I am aware of The Company´s mission statement [Continues.]



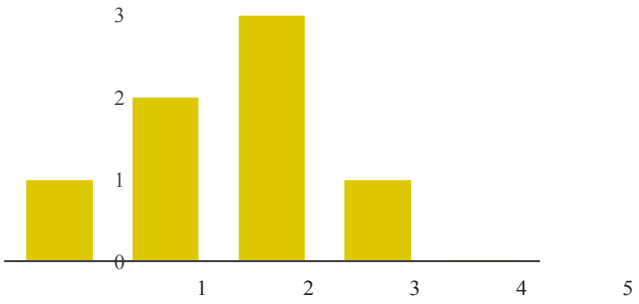
5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**0**	0%
3. Undecided	**2**	28.6%
2. Disagree	**3**	42.9%
1. Strongly disagree	**0**	0%

I feel aligned with the values of the company [Continues.]



5. Strongly agree	**2**	28.6%
4. Agree	**2**	28.6%
3. Undecided	**3**	42.9%
2. Disagree	**0**	0%
1. Strongly disagree	**0**	0%

How satisfied are you with the overall level of internal communication at The Company?



Not very: 1	**1**	14.3%
2	**2**	28.6%
3	**3**	42.9%
4	**1**	14.3%
Very much: 5	**0**	0%

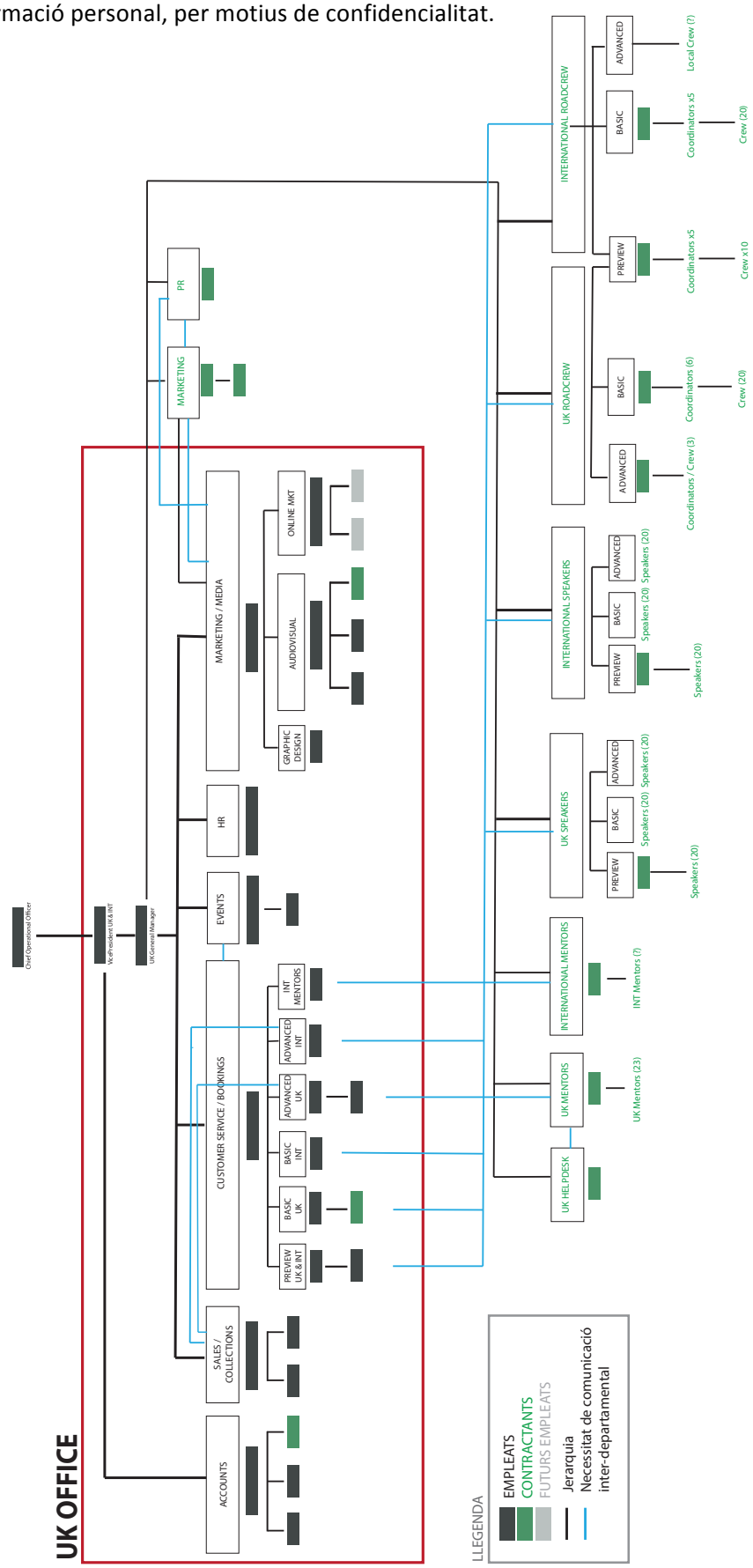
(Optional) My biggest need in terms of communication is...

COMMUNICATING BETTER

For the departments to interact with each other in order to understand the needs of those individuals whose jobs we could make easier with a clearer understanding of what they need and how it relates to us. When changes are being made that this is communicated together with the appropriate goals so that we can work together as a team to achieve them.

Direction from top management. Staff respond to the best of their ability. I believe there should be an internal communications portal which displays all current programs, event info, company information (who does what) with basic contact detail, useful dates, company performance as a public company, share price and loads more!

Would like to have better knowledge of the new ideas & services we are expanding in to. Believe communication of these to ICs could be improved.

6. AMPLIACIO DE LA FIGURA 3.2. ORGANIGRAMA DE L'ENTITAT

Nota informativa: Aquest organigrama és una versió en la que s´ha anonimitzat la informació personal, per motius de confidencialitat.