



# GESTIÓ DE COMUNICACIÓ D'EQUIPS MULTICULTURALS A DISTÀNCIA

Treball de Final de Grau

Pla de comunicació

Universitat Oberta de Catalunya

Eva Caellas Pérez

Directora del projecte: Eulàlia Ferreres Fernández

## RESUM

Arran de la internacionalització de moltes empreses catalanes i amb l'objectiu d'estar més a prop dels seus clients per oferir-los un millor servei, aquestes decideixen invertir en la creació d'equips locals d'atenció al client. És en aquest context que s'incorporen a l'organització persones d'altres nacionalitats, cultures i religions que poden no tenir res a veure amb la cultura organitzativa de la companyia amb seu europea.

La multiculturalitat d'aquests nous professionals a les filials de les empreses, la manca de presencialitat i proximitat amb les seus centrals, les diferents franges horàries, calendaris laborals, llengua utilitzada, etc., plantegen nous reptes comunicatius a les companyies. Aquestes han d'abordar qüestions com garantir un clima de treball agradable, tenir visió i control del seu dia a dia per gestionar les tasques amb la màxima autonomia. Caldrà, per tant, proporcionar les eines, suport i comunicació necessàries per generar sentiment de pertinença cap a l'organització potenciant la implicació i la polivalència entre els petits grups locals i la resta d'atenció al client.

LedsC4, empresa catalana líder en el sector de la il·luminació que treballa amb més de 140 països aportant les seves solucions lumíniques, n'és un exemple d'organització amb professionals d'atenció al client de diversos orígens, cultures i religions ubicats a diferents indrets del món. Aquest treball s'ha basat en aquesta organització, però la intenció és que l'anàlisi sigui extrapolable a altres companyies que ja tenen, o volen incorporar a la seva estructura, equips d'atenció al client en altres països, principalment fora del territori europeu.

Amb aquest pla de comunicació s'espera visibilitzar a aquests equips multiculturals d'atenció al client amb la finalitat de millorar la seva gestió i comunicació. Una comunicació interna que els faci sentir com a part de l'empresa acostant-los a la resta d'equips de treball fomentant la cohesió.

## PARAULES CLAU

Pla de comunicació, internacional, multicultural, atenció al client, treball a distància, gestió d'equips, filials a l'estranger.

## RESUMEN

A raíz de la internacionalización de muchas empresas catalanas y con el objetivo de estar más cerca de sus clientes para ofrecerles un mejor servicio, éstas deciden invertir en la creación de equipos locales de atención al cliente. Es en este contexto cuando se incorporan a la organización personas de otras nacionalidades, culturas y religiones que pueden no tener nada que ver con la cultura organizativa de la compañía con sede europea.

La multiculturalidad de estos nuevos profesionales en las filiales de las empresas, la carencia de presencialidad y proximidad con las sedes centrales, las diferentes franjas horarias, calendarios laborales, lengua utilizada, etc., plantean nuevos retos comunicativos a las compañías. Éstas deben abordar cuestiones como garantizar un clima de trabajo agradable, tener visión y control de su día a día para gestionar las tareas con la máxima autonomía. Habrá, por tanto, que proporcionar las herramientas, apoyo y comunicación necesarias para generar sentimiento de pertenencia hacia la organización potenciando la implicación y la polivalencia entre los pequeños grupos locales y el resto de atención al cliente.

LedsC4, empresa catalana líder en el sector de la iluminación que trabaja con más de 140 países aportando sus soluciones lumínicas, es un ejemplo de organización con profesionales de atención al cliente de diversos orígenes, culturas y religiones ubicados en varios lugares del mundo. Este trabajo se ha basado en esta organización, pero la intención es que el análisis sea extrapolable a otras compañías que ya tienen o desean incorporar a su estructura equipos de atención al cliente en otros países, principalmente fuera del territorio europeo.

Con este plan de comunicación se espera visibilizar a estos equipos multiculturales de atención al cliente con el fin de mejorar su gestión y comunicación. Una comunicación interna que les haga sentir como parte de la empresa acercándoles al resto de equipos de trabajo fomentando la cohesión.

## PALABRAS CLAVE

Plan de comunicación, internacional, multicultural, atención al cliente, trabajo a distancia, gestión de equipos, filiales en el extranjero.

## ÍNDEX

1. ANÀLISI PRÈVIA.....	4
1.1. Entitat .....	4
1.1.1. Anàlisi comunicatiu .....	9
1.1.2. Anàlisi de l'equip d'atenció al client .....	12
1.2. Entorn .....	15
1.2.1. Internacionalització de les empreses.....	15
1.2.2. Mercat laboral canviant.....	16
1.2.3. Anàlisi PESTEL.....	17
1.3. Competència.....	19
1.4. Públics objectiu .....	22
1.5. DAFO .....	23
1.5.1. DAFO de gestió corporativa .....	24
1.5.2. DAFO de gestió de la comunicació .....	24
2. CONCLUSIONS I DIAGNÒSTIC .....	25
3. ESTRATÈGIA COMUNICATIVA.....	26
3.1. Objectius del pla de comunicació .....	26
3.2. Missatges .....	28
3.2.1. Missatges d'empresa i globals.....	29
3.2.2. Missatges motivadors.....	29
3.3. Canals .....	30
4. PLA D'ACCIONS.....	31
5. PLANIFICACIÓ .....	37
6. SEGUIMENT I MESURAMENT D'OBJECTIUS.....	38
7. CONCLUSIONS .....	40
8. BIBLIOGRAFIA.....	42

# 1. ANÀLISI PRÈVIA

## 1.1. Entitat

Juan Hidalgo, un jove artesà provinent del sud d'Espanya, va arribar a Torà, petit poble de la Catalunya central, província de Lleida. Un cop instal·lat, va obrir un petit taller on va concebre les primeres làmpades de forja. Els veïns de Torà, veient l'èxit de les seves creacions, decideixen ajudar-lo i trasllada el seu taller a una nau. A partir d'aquest moment, l'any 1969, neix "Forja la Creu".

L'equip cerca nous materials per innovar i diversificar. Primer treballen amb el vidre, després amb alabastre, incorporen la bombeta halògena i, és a finals del segle XX que introdueixen la il·luminació tècnica i dissenys contemporanis per anar creixent en noves línies de productes al llarg dels anys. LedsC4 no ha parat de créixer i adaptar-se a l'avantguarda de la tecnologia. Introdueix el LED l'any 2008, que va significar una revolució en el món de la il·luminació. Actualment, amb la digitalització i la internet de les coses el repte està en el control, la connectivitat i la integració a l'arquitectura per aportar solucions lumíniques intel·ligents 360°, a tota mena de projectes augmentant el benestar de les persones i disminuint el consum.

La **missió** de LedsC4 és "contribuir al benestar de les persones a través de la llum". La **visió** "és ser referent internacional en el sector de la il·luminació, tant per l'amplitud i abast de les seves solucions com per l'excel·lència en el servei". Els seus **valors** són la "responsabilitat, passió, proximitat, tracte humà, sostenibilitat, comunicació i l'excel·lència".

A l'empresa, que ara ja compta amb més de cinquanta anys d'experiència, hi treballen 400 professionals. Té presència a més de 140 països, una cartera superior als 13.000 clients i, aquest any 2023, engega amb 63.000 referències en catàleg. Una àmplia gamma de solucions lumíniques per cobrir necessitats d'interior, exterior, decoratiu i tècnic.

A part de tots els productes catalogats, també té la capacitat de desenvolupar tota mena de solucions lumíniques, des de modificacions de producte estàndard fins projectes totalment personalitzats a partir d'una idea, dibuix o plànol.

L'organització té un organigrama pla que impulsa la promoció interna i horitzontal. Segons el manual de benvinguda de LedsC4 aquest és el seu organigrama general:



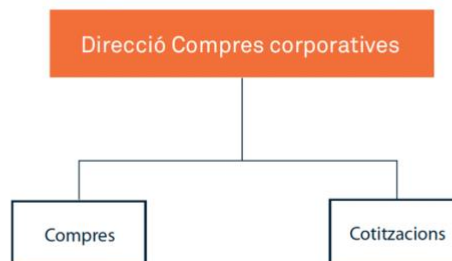
Font: Manual de benvinguda de LedsC4.

De cada àrea pengen les següents subàrees i en concret, Atenció al client està dins de Comercial:

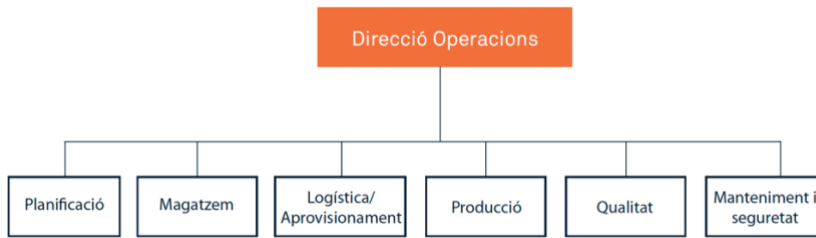
### INNOVACIÓ



### COMPRES CORPORATIVES



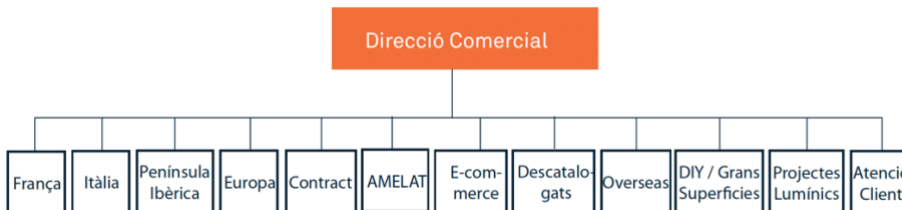
### OPERACIONS



### MARKETING I COMUNICACIÓ



### COMERCIAL



Font: Manual de benvinguda de LedsC4.

LedsC4 no disposa d'un pla de comunicació, però sí d'un pla estratègic 2021-2023. Els **cinc objectius estratègics** d'aquest pla són:

1. Recuperar el màxim nivell de facturació anual de l'organització per abordar un **creixement sostingut del 10% anual en facturació** per poder competir en un món global de manera sostinguda, perdurable, diversificada i rendible.
2. **Treballar amb total orientació al client i excel·lència en les operacions i relacions** (enteses, principalment, com a gestió excel·lent en qualitat, posicionament de preu, termini de lliurament, disseny i atenció al client).



3. **Digitalitzar l'empresa i les solucions que s'ofereixen** i orientar la companyia a potenciar processos i eines més eficients per tal de millorar l'experiència i satisfacció del client.

4. **Ser capdavanters en l'aplicació de solucions de connectivitat** i en la introducció de serveis associats a la il·luminació, que esdevindran una palanca de negoci important en el futur de l'organització.

5. **Fer més sostenible la fabricació dels productes**, com ara el *packaging* que contindrà un embalatge 100% respectuós amb el medi ambient l'any 2022.

Els punts d'aquest pla estratègic que afecten la comunicació de l'empresa estan distribuïts en diferents reptes. Per exemple dins dels de RH, **vetllar per promoure la comunicació interna**, pel que fa a les TIC, **explorar, proposar i acompanyar de les millors solucions tecnològiques per millorar la comunicació amb els clients i entre els treballadors**. El suport del departament informàtic és indispensable perquè els equips deslocalitzats puguin treballar. Han de vigilar que els processos interns de la companyia, que rellenteixen o aturen els programes de treball, s'executin en franges horàries que no els afectin. Han de posar els mitjans de seguretat i de qualitat per minimitzar aquests factors interns, però també d'externs per afrontar situacions meteorològiques, polítiques o d'infraestructura dels diferents països on estan ubicats. En definitiva, que aquests equips puguin treballar amb les màximes garanties evitant talls de comunicació i de connexió amb el servidor central.

Pel que fa als reptes d'àmbit geogràfic contemplats en aquest pla estratègic, el primer és aconseguir una posició de lideratge en els mercats que considera domèstics (Espanya, França, Portugal, Regne Unit, Alemanya, Itàlia i Polònia) i els països prioritaris per la companyia (Països Baixos, Rússia, Emirats Àrabs, Sud-àfrica, Mèxic, Xile, Colòmbia i Aràbia Saudita). Per fer-ho, **invertirà en la creació d'equips locals**, tant d'atenció al client com comercial i, en alguns casos si és necessari per facilitar el creixement, també amb algun perfil més tècnic. A tots aquests treballadors deslocalitzats caldrà donar suport de gestió, però també de formació constant. Cal tenir molt en compte que tecnològicament els



productes d'il·luminació no paren d'evolucionar i, a aquests professionals la distància física es veu agreujada per les diferències horàries, de calendari i d'estacions.

LedsC4 focalitza la seva estratègia comercial i de comunicació en aquests dos àmbits d'actuació a escala mundial, els domèstics i els prioritaris, encara que paral·lelament continua treballant amb la resta de països oberts a explorar noves oportunitats i implantar altres mercats.



Font: Pla estratègic de LedsC4.

Uns altres reptes que recull aquest pla estratègic són els d'àmbit de mercat, on l'equip comercial i d'atenció al client són clau en el present i futur de l'empresa. LedsC4 vol que aquests professionals, estiguin situats a la seu central o en altres indrets del món; siguin consultors per als clients; els hi resolguin els problemes de manera eficient; siguin els responsables de traspasar tot el coneixement dels mercats i requisits dels clients a la resta de l'organització; així com, de manera inversa, també transmetre'ls la cultura corporativa, els valors, el bon clima de treball i el prestigi que s'ha guanyat l'organització. Caldria destinar recursos perquè com a mínim un cop a l'any aquestes persones poguessin viatjar a la seu central o el seu cap directe els visités.

Atenció al client i comercial han d'acompanyar, facilitar i fer el seguiment de tot el procés de venda, d'ençà que es detecta una

oportunitat de negoci fins a aconseguir que es facturi, així com atendre qualsevol demanda que se'n pugui derivar. Es pretén que aquests equips siguin capaços per un costat, de focalitzar-se en els clients que tenen més potencial i per un altre, que detectin i persegueixin tota oportunitat que pugui generar facturació addicional minimitzant els costos de gestió al màxim.

Com LedsC4 vol estar a prop dels clients per entendre i resoldre les seves necessitats lumíniques, molts professionals de l'equip comercial estan o estaran ubicats a diferents països, alguns expatriats i altres locals. Per donar-los suport i generar més negoci, l'empresa ha obert algunes filials, i és probable que les ampliï i n'obri de noves incorporant també personal d'atenció al client local. Aquest escenari fa plantejar de retruc a la companyia el **repte de gestionar i liderar en la multiculturalitat**. Es poden donar realitats culturals, també religioses i idiomàtiques diferents de la cultura organitzativa, i fins i tot, dins de la mateixa filial poden conviure persones de nacionalitats, cultures i procedències heterogènies. Un interessant intercanvi de coneixements que per un costat, s'ha de lidiar des del màxim respecte per evitar els perjudicis que poden existir en alguns països (per nacionalitat, religió, tradició...) i per un altre, saber aprofitar les sinèrgies que el prestigi i la seguretat d'una empresa d'àmbit internacional pot oferir als treballadors locals, creant amb ells un sentiment de pertinença que faciliti la cohesió entre els petits grups de treball locals, la resta d'atenció al client i tots els equips de la seu central. Aquesta motivació hauria de ser una oportunitat per la companyia per retenir el talent i captar-ne de nou.

### 1.1.1. Anàlisi comunicatiu

L'equip actual de comunicació a LedsC4 està separat del de màrqueting i es compon de set persones:

- La directora de comunicació gestiona la comunicació *online* a clients i coordina el departament.
- La responsable digital que compta amb un suport per a la web i altres comunicacions.
- La responsable *offline* amb un suport per a la comunicació editorial i continguts.
- Una persona de suport comercial.

- La responsable d'esdeveniments i premsa.

A més a més, s'externalitzen algunes tasques com la gestió de les xarxes socials.

Aquest equip de professionals formats en el món de la publicitat, relacions públiques i periodisme, que ha crescut molt els últims anys, ha fet incrementar la presència dels productes, serveis, eines, novetats i els esdeveniments de la companyia a tots els seus *stakeholders*.

L'equip de comunicació és rigorós en la pràctica d'informar internament de les activitats que es realitzen externament. Per aquest fi s'ha creat un grup de correu electrònic anomenat "Leds global" que principalment informa a través d'aquest canal d'esdeveniments, participacions en fires i exposicions. També s'utilitza aquest grup de difusió per posar a tot el personal de l'empresa en còpia de les *newsletters* que es llancen externament, així com la confecció de reculls de premsa on es menciona la companyia o algun dels seus productes, serveis o projectes.

LedsC4 publicarà a principis del 2023 la nova identitat de marca que modernitzarà l'actual logotip, narrativa de marca i eslògan. L'adaptació d'aquesta organització a les tecnologies per contribuir al benestar de les persones ha estat denominador comú en la seva trajectòria.

The logo consists of the text "LEDS C4" in a bold, black, sans-serif font. The "4" has a small orange square at its top right corner. The entire logo is enclosed in a thin blue rectangular border.

Font: LedsC4

Altres iniciatives comunicatives i bones pràctiques estan promogudes per l'equip de RH. Han confeccionat el manual de bones pràctiques, el manual de benvinguda i el manual de cultura LedsC4 que faciliten a totes les noves incorporacions. Aquest equip organitza diferents accions que es fan un cop a l'any com són els esmorzars d'equip (on normalment es convida a un altre equip col·laborador per fer un canvi d'impressions), dinar d'estiu a un restaurant, pica-pica de Nadal a una instal·lació de la població o avituallant una zona de fàbrica, enquestes anònimes de satisfacció

general, clima laboral i de valoració dels caps. Altres accions les organitzen durant tot l'any com diverses formacions i tallers i, també preparen en diferents èpoques, algunes col·laboracions solidàries amb diverses entitats com l'Associació Alba<sup>1</sup>, Banc de Sang i Teixits, projecte Polseres Candela<sup>2</sup>, etc.

Totes aquestes activitats presencials s'organitzen només a la seu central, motiu pel qual els components dels equips desplaçats queden exclosos.

El principal canal *online* que actualment utilitza el departament de RH és el **correu electrònic** amb què informa, utilitzant el grup de difusió on hi ha tots els membres (Leds global), de les noves incorporacions i de les persones que ja no en formen part, així com de les defuncions de familiars i dels naixements de criatures dels treballadors. Altres canals *online* usats són la **intranet corporativa** on hi ha concentrada tota la informació i manuals (per fitxar, demanar permisos, formacions...) i el **butlletí mensual intern** que conté un resum de notícies, activitats, informació interessant i l'entrevista a un membre de la companyia que sempre nomena al proper. Tots aquests continguts cada vegada més es tradueixen al castellà i a l'anglès perquè tota la plantilla els entengui. També es disposa de dos canals *offline*: **bústia de suggeriments** i **taulell d'anuncis** situats en diferents llocs de l'empresa.

Pel que fa als canals de comunicació externs, LedsC4 treballa principalment per correu electrònic i té diferents línies telefòniques obertes en funció del tema i la zona geogràfica. L'empresa compta amb la pàgina **web**, des de la qual els clients poden veure tots els productes, descarregar-se fitxes tècniques, veure projectes..., enviaments freqüents de **newsletters** per informar sobre els productes, les novetats, eines útils pels clients o esdeveniments i **emails marketing** per l'enviament de tarifes i catàlegs en format digital.

1 L'Associació Alba està especialitzada en l'àmbit de la discapacitat i la salut mental. Ofereix serveis i projectes oberts a la ciutadania, dona suport i oportunitats a les persones de les comarques de l'Urgell, la Segarra i el Pallars Jussà. Entre altres aportacions, LEDSC4 els hi compra, per obsequiar a tots els treballadors i treballadores, una rosa de galeta i xocolata per Sant Jordi i productes que afegeix als lots nadalencs de tot el personal.

2 Iniciativa que recapta fons per projectes d'investigació del càncer infantil per l'Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona.

### 1.1.2. Anàlisi de l'equip d'atenció al client

El pla de comunicació que presenta aquest treball es justifica per la **necessitat de millorar la comunicació i el sentiment de pertinença d'aquests equips desplaçats d'atenció al client de manera bidireccional**. Tant aquests grups de treball locals, com els que hi ha a la seu central d'atenció al client i altres departaments de LedsC4, són dinàmics en el sentit de què hi ha noves incorporacions, baixes definitives o temporals, necessitats de formació, de suport... i, malgrat que les eines TIC han millorat molt, cal fer les tasques, que sempre s'han fet presencialment, utilitzant altres fórmules per **garantir l'efectivitat, l'eficiència**, que afavoreixin la **polivalència**, permetin controlar i garantir el manteniment d'un agradable **clima de treball** i siguin capaces de **crear vincles**.

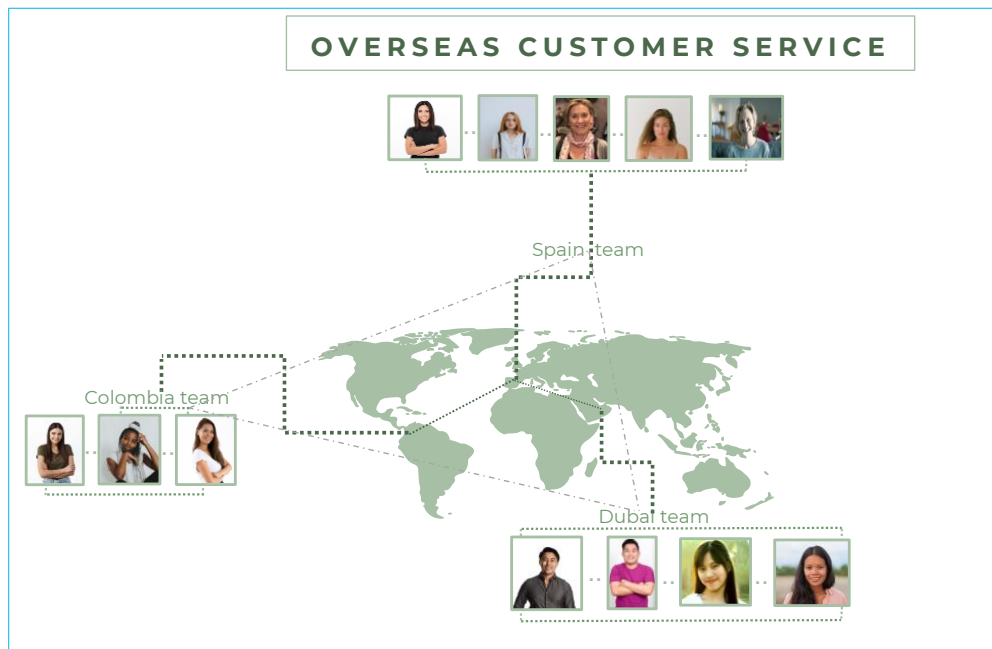
L'equip d'atenció al client de LedsC4 es compon de 48 persones. Catorze professionals s'ocupen del mercat nacional, dinou del territori europeu i onze de llarga distància, que comprèn el continent americà, Orient Mitjà, Àfrica, Oceania i sud-est asiàtic. Cada un d'aquests tres grups té un responsable que depèn de la directora d'atenció al client que penja del director comercial.

D'acord amb el pla estratègic, una part d'aquests professionals d'atenció al client ja treballen localment mantenint la coordinació des de la seu central de Torà. Es troben a Sant Cugat del Vallès (Barcelona), Pozuelo de Alarcón (Madrid), Michałowice Wieś (Polònia), Gelsenkirchen (Alemanya), Dubai (Emirats àrabs) i Bogotà (Colòmbia).

L'equip d'atenció al client juntament amb l'equip comercial estan situats en primera línia pel que fa a la relació amb els clients, són les cares i veus visibles i, amb qui mantenen més contacte de tota l'organització. Les seves principals funcions són l'entrada i seguiment de comandes, així com elaborar pressupostos i propostes a necessitats lumíniques, resolució de peticions de tota mena com terminis de lliurament, situació de preparacions i enviaments, consultes tècniques, logístiques, reclamacions, devolucions, documents, certificacions, estats comptables, estudis lumínics, etc. Per tant, és un equip que necessita estar en contacte amb tots els altres de la companyia. Al mateix temps, aquests han d'estar

orientats a clients i involucrats en les seves necessitats per entendre-les i així poder tant facilitar respostes concretes i àgils, com coordinar-se entre ells per oferir la millor solució derivada d'una feina col·lectiva i en equip si la situació ho requereix. La predisposició de tots i totes és imprescindible per aconseguir l'excel·lència del servei que LedsC4 apunta en la seva visió.

Les persones de l'equip d'atenció al client de llarga distància (*overseas customer service*) d'aquesta empresa lleidatana estan localitzades actualment en quatre llocs diferents: a la seu central quatre catalanes, a Dubai quatre persones de nacionalitat filipina (tres a l'oficina i una que de moment sempre teletreballa) i per últim, tres colombianes a l'oficina de Bogotà.



Font: elaboració pròpia.

El principal canal de comunicació utilitzat a LedsC4 és el **correu electrònic**: conegut per tothom, de fàcil utilització, permet mantenir la traçabilitat dels temes, compta amb cercador i permet una planificació, gestió de reunions i tasques molt intuïtiva.

Atenció al client, i concretament l'equip de llarga distància, tracta amb els clients pràcticament sempre per correu electrònic i només es realitzen trucades telefòniques quan es requereix agilitzar, aclarir o desencallar alguna situació concreta.

El correu electrònic i el telèfon són també canals d'ús intern, encara que el xat **Microsoft Teams** ha substituït pràcticament les **trucades telefòniques**, bastants emails i moltes **reunions** presencials, amb bons resultats sempre que internet compti amb cobertura. A més a més d'aquestes eines, també es disposa de repositoris organitzats d'accés obert, on es pot trobar informació d'ús freqüent de diferents tipologies, fer consultes o penjar documents en funció del tema i els permisos per perfil d'usuari.

Arran de la internacionalització de l'empresa, atenció al client *overseas* utilitza cada vegada més Microsoft Teams per comunicar-se entre els seus membres, amb la resta d'equips de la companyia i per fer reunions interdepartamentals. Aquest canal és molt pràctic perquè permet afegir persones d'altres equips si la situació a tractar ho requereix. Microsoft Teams es fa servir també per mantenir reunions entre membres interns i externs a la companyia, així com amb clients. En aquest sentit, cal implementar dinàmiques per incentivar les connexions entre els nombrosos equips de la central i els minoritaris situats a distància.

Els equips d'atenció al client que estan en altres països, com Dubai o Colòmbia, pràcticament sempre són flexibles a adaptar-se a les franges horàries de la central, en ser conscients que ells són grups més petits i que han d'aprofitar les reunions en hores que es puguin afegir altres membres de l'organització per si sorgeixen dubtes.

Com a LedsC4 no hi ha una partida pressupostària ni un responsable de comunicació o de RH que vetlli per la integració dels equips desplaçats d'atenció al client, és la responsable directa de l'equip qui fa algunes tasques per intentar suplir les diferents mancances com són: evitar malentesos per informacions no contextualitzades o que poden arribar esbiaixades, petició de formacions, reclamació de suports i manteniments, traduccions d'informació a l'idioma de la filial, activitats per promoure la cohesió, etc.

L'objecte d'estudi d'aquest treball es vol focalitzar en els equips d'atenció al client que tenen una part, o la totalitat, dels seus components vivint i treballant fora del territori europeu. Una realitat cada vegada més estesa, gràcies a la internacionalització de les empreses que poden trobar en aquesta nova fórmula d'organitzar-se reduccions de costos salarials i d'estructura. A més a més, les



empreses europees d'àmbit internacional compten amb assessorament legal i jurídic per establir-se en altres països aprofitant-se a beneficis fiscals que optimitzen el negoci.

Tot i que aquest pla de comunicació es focalitzarà en aquests equips coneguts, la intenció és que sigui extrapolable a altres empreses en situacions similars. Les reflexions d'aquest treball són aplicables a tota mena d'empreses, ja que la flexibilitat per adaptar els processos empresarials, administratius, de gestió i d'infraestructura als nous canvis per innovar i col·laborar entre tota la plantilla són imprescindibles per assolir l'èxit en totes les organitzacions (Aragon *et al*, 2015).

## 1.2. Entorn

### 1.2.1. Internacionalització de les empreses

Segons l'estudi anomenat "Expansión internacional de la empresa española: un nuevo escenario global" del desembre de l'any 2020 realitzat per KPMG<sup>3</sup> amb col·laboració amb l'Associació Espanyola de Directius, el Club d'Exportadors i Inversors Espanyols, l'Associació de Marques Renomenades Espanyoles, la CEOE i la Cambra de Comerç d'Espanya, el 77% de les companyies espanyoles exploren noves oportunitats fora de les seves fronteres.

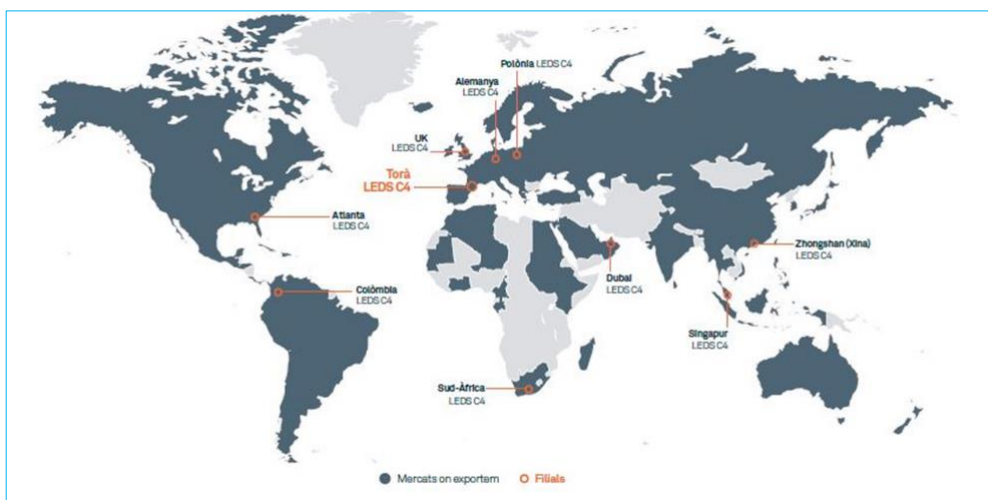
En l'informe anual 2020 de l'Institut d'Estadística de Catalunya sobre la indústria a Catalunya indica que aquesta exporta el 34% de la seva facturació i, que malgrat la caiguda del PIB i la baixada de producció, la inversió catalana a l'estranger va augmentar el mateix any 2020 en un 167,8% amb un total de 3.561,9 milions d'euros.

El "Directori d'empreses a Catalunya amb filials a l'estranger (2022)" elaborat per ACCIÓ, agència per la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya, identifica 3.165 empreses a Catalunya amb 8.382 filials a l'estranger repartides pel món. Entre les moltes xifres que aquest directori facilita es troben les següents: el 83,4% de les empreses catalanes amb filials a l'estranger són

<sup>3</sup> KPMG és una xarxa global de firmes de serveis professionals que ofereix serveis d'auditoria, d'assessorament legal i fiscal, i d'assessorament financer i de negoci a 156 països.

pimes que facturen menys de 50 M€, el nombre de filials al continent americà representa gairebé un 38% del total i, un 13% de les filials es concentren a l'Àsia, l'Àfrica i Oceania.

L'obertura de les empreses catalanes cap a nous mercats és una realitat i LedsC4 ja fa anys que ho està fent. En el següent mapa es mostren tots els països on l'empresa està present i on ha establert filials:



Font: Mapa Clients i Filials del Manual Cultura LedsC4

### 1.2.2. Mercat laboral canviant

En aquest context, cada vegada més, les empreses industrials catalanes d'àmbit internacional com LedsC4 tenen necessitat de crear equips de treball situats a diferents indrets del món.

L'entorn laboral està canviant i les empreses es veuen obligades a redefinir les seves estratègies empresarials per adaptar-se ràpidament a noves situacions competitives per poder sobreviure (Pfeffer, 1994, Wernerfelt, 1984). Pel que fa a l'opció de teletreballar o treballar en un espai físic diferent del de la seu central d'una empresa, de manera més o menys permanent, es detecten mancances d'implementació per part de les organitzacions tant d'eines com de programes, canals i protocols que facilitin les tasques i els seguiments (Wicks, 2002).

Segons autors com Castells (2001), Druker (1999), Kaplan i Norton (2000), Tissen (1990) i Tofler (1990), el valor que aporten els recursos humans amb coneixement i informació pel desenvolupament econòmic a les organitzacions és tant o més important que les seves capacitats financeres i productores. Les empreses que realment volen o vulguin tenir equips en altres indrets del món han de prendre algunes accions de comunicació i de relacions públiques per tal d'obtenir un retorn adequat i mantingut a llarg termini. D'acord amb Chiavenato (2002), la gestió dels recursos humans depèn d'aspectes culturals, estructurals, tecnològics, però també de processos de la mateixa empresa que tinguin en compte l'entorn.

Com suggereix Senge (1998), l'aprenentatge continuat garanteix la supervivència de les organitzacions en el sentit que aquestes poden aprendre de les persones que la conformen amb un aprenentatge en equip. S'ha de subratllar la importància de treballar la multiculturalitat tenint en compte les realitats concretes dels diferents entorns físics on els equips estan ubicats per evitar possibles desigualtats per nacionalitat, religió, gènere, edat o qualsevol altra raó. Aquestes es podrien donar tant amb relació a la seu central com dins dels mateixos equips en l'àmbit local atribuïble a allò que el psicòleg Francisco Collazos (2022) anomena filtres interpretatius que tothom pot tenir, basats en experiències prèvies o preestablertes malgrat que aquestes puguin ser errònies.

LedsC4 és conscient d'aquestes noves realitats i continua apostant tant per la creació de nous equips fora de les seves fronteres com per l'ampliació dels ja existents.

### 1.2.3. Anàlisi PESTEL

El model d'anàlisi Pestel ajuda a entendre el context on es mou l'organització. Aquest mètode descriu l'entorn de la companyia i el seu acrònim es refereix als factors que s'analitzen: **p**olítics, **e**conòmics, **s**ocioculturals, **t**ecnològics, **a**mbientals (*environmental* en anglès) i **l**egals.

Alguns dels elements que determinen el context actual de l'organització que seran clau per adaptar l'estratègia a seguir, i que,

per tant, poden afectar en major o menor mesura, als equips multiculturals que treballen en altres països són:



Font: elaboració pròpia utilitzant Canvas.

Les relacions **polítiques** que Espanya i Catalunya té amb altres estats, són clau per determinar les estratègies a seguir. També ho són les situacions de conflictes o guerres, així com les polítiques fiscals que els diferents països apliquen.

Els diferents indicadors **econòmics**, com PIB (producte interior brut), taxa d'ocupació, tipus d'interès, prima de risc, IPC (índex de preus al consum), inflació... permeten a l'organització valorar on li és més favorable ubicar les seves filials des d'un punt de vista econòmic.

Pel que fa als valors **socials**, els hàbits de consum estan canviant arreu del món a favor d'una il·luminació més eficient i sostenible. Un altre factor pot ser la percepció social de seguretat i prestigi, o tot el contrari, que pot aportar en alguns països pertànyer a una empresa europea.

Per un costat, el sector de la il·luminació aporta solucions **tecnològiques** d'acord amb les noves tendències de sostenibilitat mediambiental que apunten a la digitalització, la connectivitat i el control. Per un altre, internet fa possible treballar des de diferents indrets del món i permet el teletreball.

D'acord amb la preocupació **ecològica** a escala local i global, l'empresa ha de continuar treballant per implementar mesures mediambientals en tots els seus processos com optimitzar els embalatges i reduir els residus.

Com tota empresa internacional, requereix estar ben assessorada en l'àmbit **legal**, tant quan actua d'exportadora com quan decideix instal·lar una seu perquè el marc regulador pot ser molt diferent d'un país a un altre. També cal garantir la seguretat laboral, conèixer les lleis socials i salaris mínims d'on estan totes les filials.

### 1.3. Competència

LedsC4 té moltes companyies al mercat que li són competència directa com les catalanes FARO, MCI i LAMP, la valenciana ANTARES Il·luminació, més coneguda per FLOS, la italiana GUZZINI i la mundialment coneguda PHILIPS, entre altres.

Probablement, entre les principals companyies rivals per LedsC4 hi ha FARO, LAMP i MCI perquè presenten una gamma de producte similar amb uns preus semblants.

Segons una enquesta realitzada al juliol 2021 per Gartner, Inc., empresa de consultoria i recerca tecnològica estatunidenca, amb 572 líders de RH, el 91% dels líders de RH estan preocupats per la rotació dels empleats en el futur immediat. LedsC4 pateix l'impacte negatiu que suposa el 6,4% de rotació de personal. Per obtenir un avantatge competitiu, amb la finalitat de retenir i atraure

el talent, Gartner recomana major flexibilitat de la jornada i lloc de treball, oferir oportunitats de creixement i valorar i aprofitar les habilitats no tradicionals dels empleats (les que estan fora de les trajectòries professionals convencionals).

La internacionalització d'equips de gestió com els d'atenció al client s'explica no només per voler estar més a prop dels clients, que també, sinó que a, més a més, per la dificultat de trobar treballadors i treballadores amb idiomes, preparació i flexibilitat per cobrir les diferents franges horàries tenint en compte l'escala salarial i el desplaçament perquè Torà està situat en una zona rural de la Catalunya central apartada de grans ciutats. Per tant, un dels principals reptes és **retenir i captar talent**. Saber retenir el que ja es té i saber captar-ne quan hi ha una nova vacant.

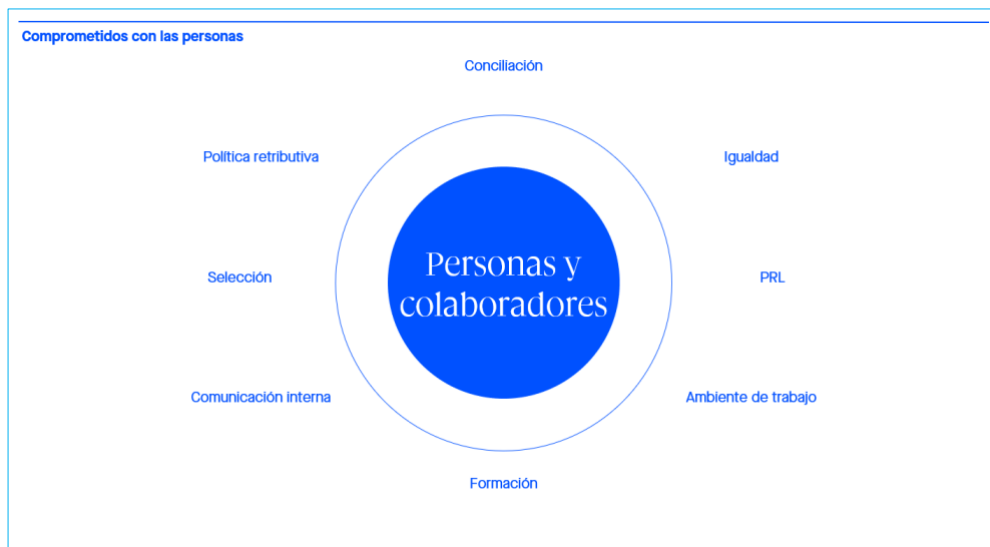
Segons alguns autors, un dels criteris més rellevants a l'hora de contractar és l'ajust del candidat o candidata a la cultura de l'empresa (Carrasco *et al.*, 2007). En situacions on la cultura del lloc de treball i la de l'empresa pot ser molt diferent, es planteja la necessitat d'una **entesa i adaptació mútua** pel bé de la companyia. Aquesta, ha d'actuar i fer aportacions innovadores que sense perdre el lideratge treballi amb ells i no contra ells (Will, 2015), referint-se als treballadors i treballadores, **respectant les diferents cultures**. El que en realitat es genera a LedsC4 amb els fluxos de talent entre els diferents països i nacionalitats és una **valuosa multiculturalitat que l'empresa aprofita tant per ampliar els seus mercats com per alimentar-se dels talents locals**.

L'estudi *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity* fet l'any 2017 per Boston Consulting Group arriba a la conclusió que les empreses multiculturals tenen un 19% més d'ingressos que les altres. El fet de tenir filials en llocs estratègics facilita la gestió dels projectes. Un altre estudi anterior, en aquest cas el de la Price Waterhouse Coopers (2002) indica que amb un bon disseny i implementació de recursos humans algunes empreses van aconseguir un increment del 35% d'ingressos per empleat<sup>4</sup>. Segons Liquidano (2006), aquesta percepció del talent clau del recurs humà augmenta en empreses grans. La consciència de la importància dels treballadors pel creixement i competitivitat de les organitzacions va

<sup>4</sup> És a dir, un increment del 35% de les vendes dividit per nombre de treballadors.

portar a autors com Huselid (1995) i Ulrich (1997) a afirmar que empreses que van implementar millors pràctiques en la gestió de recursos humans van repartir més dividendes.

Aquestes dades corroboren que algunes de les estratègies per les quals aposta LedsC4, com són aplicar bones pràctiques que valoren als seus treballadors per fomentar un bon clima de treball i formar grups de treballs multiculturals a altres indrets del món, seran factors clau per incrementar la facturació i simplificar la gestió.



Font: Manual Cultura LedsC4 2021

La **Cohesió** és el grau en què els membres d'un grup són atrets cap aquest i se senten motivats per romandre-hi (Shaw, 1979), en aquest sentit, per evitar que els professionals vulguin marxar s'ha de promoure el sentiment de pertinença vers la companyia i retenir així el talent. Un clima de treball agradable, amb unes relacions de confiança, respecte i seguretat que fomentin la motivació i la participació, repercutirà sens dubte en un augment de l'eficiència i, per tant, en l'excel·lència en l'atenció al client final (Griffin *et al.*, 2017). A més a més, les empreses europees com LedsC4 que s'instal·len en països amb rendes més baixes tenen en principi l'avantatge de què disposen de solvència econòmica per oferir millors salaris.

En els equips d'atenció al client multiculturals que treballen en diferents països a LedsC4 també existeix la necessitat primer, de



captar el talent i després, de saber retenir-lo. En relació amb la competència, en els últims dos anys LedsC4 ha captat talent d'altres organitzacions del sector com LLEDÓ, LAMP, DIFUSIONA, SALVI, SIMON, FLOS i HIGH LIGHTS SAS entre altres.

Un tret diferencial que té aquesta empresa d'il·luminació lleidatana són les persones que hi treballen i el bon clima de treball que es respira, malgrat els entrebancs habituals que tota organització pateix.

Comprometidos con las personas		
<p>Formación 3.500H. 278 personas</p>	<p>Contratación 98% contratos indefinidos</p>	<p>Absentismo 3,17% vs. 4,31% (sector)</p>
<p>Siniestralidad 0,62% vs. 1,96% (sector)</p>	<p>Clima laboral Índice satisfacción 7,5/10</p>	<p>Gestión de personas y liderazgo 3,1/4</p>

Font: Manual Cultura LedsC4 2021

## 1.4. Públics objectiu

Atenció al client és una àrea que té relació amb molts diferents públics externs i interns, encara que amb uns amb més intensitat que altres. Els membres de l'equip de llarga distància, tant els que treballen des de la seu central com els que no, tenen relació amb els següents **públics externs** començant, sense cap dubte pels clients:

- **clients actuals**
- **clients potencials**
- puntualment amb **transportistes i transitaris**<sup>5</sup> (ja que és l'equip de logística qui té el tracte directe).

<sup>5</sup> Segons el docent de formació professional en Comerç Internacional, Óscar Boluda Ivars, "transitari és tota persona física o jurídica que ofereix serveis de transport internacional de mercaderies. És un intermediari, entre un exportador/importador i les companyies de transport. La seva funció principal és la de gestionar i coordinar tot el transport internacional de mercaderies".

Pel que fa als **públics interns**, atenció al client té relació pràcticament amb tots els **empleats**, i aquests són els equips interns amb qui necessita està en comunicació constant per ser, juntament amb l'equip comercial, qui tracta directament amb els clients:

- comercials
- logística
- terminis de lliurament, planificació i compres
- comptabilitat
- SAT (servei d'assistència tècnica)
- qualitat i certificacions
- cotitzacions
- oficina tècnica
- producció
- magatzem
- TIC
- màrqueting i comunicació
- RH

Alguns d'aquests equips interns haurien de tenir una comunicació molt més proactiva amb atenció al client. En moltes ocasions no hi ha prou consciència del que implica pels clients, i la frustració per l'equip que està a primera línia en la comunicació amb ells.

## 1.5. DAFO

Per un costat es presenta una primera matriu des del punt de vista de **gestió corporativa** amb relació amb els equips multiculturals que treballen a distància i, per una altra, una segona DAFO des de la gestió de la **comunicació**.

### 1.5.1. DAFO de gestió corporativa

<p><b>DEBILITATS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distància física que dificulta la gestió.</li> <li>▪ Manca de prou recursos perquè el cap visiti els equips i/o perquè els membres de l'equip vagin a la seu central periòdicament.</li> </ul>	<p><b>AMENACES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situacions polítiques adverses.</li> <li>▪ L'evolució constant dels productes i serveis poden requerir molta formació (o un més alt nivell tecnològic).</li> </ul>
<p><b>FORTALESES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Major flexibilitat en ser grups menys nombrosos.</li> <li>▪ Costos salarials i d'estructura normalment més econòmics (o com a molt, similars) als europeus.</li> <li>▪ Les empreses europees internacionals compten amb recursos i assessorament legal per establir-se.</li> <li>▪ Els valors de l'empresa: responsabilitat, passió, proximitat, tracte humà, sostenibilitat, comunicació i l'excel·lència</li> <li>▪ El prestigi de la companyia.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNITATS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Més possibilitat de trobar talent en obrir vacants a altres països</li> <li>▪ Respecte a les diferents cultures (manca de perjudicis en funció de la nacionalitat, a diferència del que pot passar en alguns països).</li> <li>▪ La seguretat i prestigi que pot aportar una empresa europea internacional.</li> <li>▪ En països de rendes més baixes, les empreses europees poden pagar millors sous per captar i retenir talent.</li> </ul>

### 1.5.2. DAFO de gestió de la comunicació

<p><b>DEBILITATS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realitats culturals i/o religioses molt diferents de la cultura organitzativa.</li> <li>▪ Manca d'una persona de referència al departament de RH que vetlli per la integració d'aquests equips (formacions, celebracions, eines, processos, suport, manteniment informàtic...)</li> <li>▪ Mancança d'una partida pressupostària.</li> <li>▪ Malentesos per informacions corporatives que poden no arribar o arribar esbiaixades.</li> <li>▪ Idioma no parlat per totes les persones de l'organització.</li> <li>▪ Manca de presencialitat (que pot agilitzar tasques i reduir la visibilitat del què passa).</li> <li>▪ Diferència horària que redueix hores de coincidència amb la resta de l'organització i que en moltes ocasions suposa no disposar d'informació necessària per avançar en una tasca o resposta a client.</li> <li>▪ Talls per processos informàtics nocturns.</li> <li>▪ Diferents festius i estacions.</li> <li>▪ Dificultats per promoure la polivalència.</li> <li>▪ Garantir i controlar que es manté un clima de treball agradable.</li> </ul>	<p><b>AMENACES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talls de comunicacions causats per situacions meteorològiques o polítiques.</li> <li>▪ La dificultat per crear cohesió entre els equips locals i la resta de l'organització a causa de la distància física.</li> </ul>
---	---

<p style="text-align: center;"><b>FORTALESES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intercanvi de cultures: els diferents coneixements socials, culturals i punts de vista enriqueixen a la resta de l'equip i a tota la companyia.</li> <li>▪ L'empresa vetlla per tenir un clima de treball agradable.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNITATS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La motivació que molts treballadors estrangers manifesten per pertànyer a una empresa internacional europea.</li> <li>▪ El sentiment de pertinença d'aquests professionals atrau altres persones del seu entorn perquè apliquin a noves vacants.</li> </ul>
--	--

## 2. CONCLUSIONS I DIAGNÒSTIC

El diagnòstic que visibilitza la DAFO de gestió de la comunicació permet arribar a diferents conclusions. Les tres següents seran les que vertebraran aquest pla de comunicació a partir de diverses debilitats i oportunitats. En definitiva, el que es pretén és millorar la comunicació entre les seus de les empreses europees i els seus equips d'atenció al client, formats per persones provinents de diferents i variades cultures, que treballen en països llunyans.

- Una debilitat que es planteja a alguns grups de treball situats en altres indrets del món és el fet d'estar ubicats en **diferents franges horàries, calendaris i parlar un altre idioma** al de la seu central. La situació geogràfica fa que tinguin menys hores per coincidir amb la resta de l'organització i en molts casos aquesta és necessària per obtenir la informació o suport necessari d'altres equips col·laboradors.

Com l'empresa indica en el seu pla estratègic, un dels reptes és que aquests **equips siguin consultors per als clients i resolguin els problemes de manera eficient**. Aquest repte és indispensable per aportar **l'excel·lència en el servei** de la seva visió, per tant, caldrà proporcionar-los **eines estables, formació continua i accés a la informació necessària per tenir autonomia**. En definitiva, l'aposta de direcció per facilitar els recursos necessaris perquè aquests equips puguin funcionar amb la mateixa normalitat que els que estan situats a Catalunya.

- La **manca de presencialitat i de proximitat amb la seu central** és un punt que afavoreix als clients de l'àrea geogràfica,

però que pot fer complicada la visibilitat del dia a dia de la filial als seus responsables europeus.

Caldrà **garantir i controlar que es mantingui un clima de treball agradable**. Per això es fa imprescindible una comunicació fluida que detecti ràpidament qualsevol situació que alteri l'ambient a la feina.

La comunicació amb aquests equips desplaçats és un punt indispensable per tenir una clara **visió de la implicació i polivalència** de les diferents persones. És a dir, que la percepció de què les persones de l'equip es cobreixen i col·laboren entre elles, quan és necessari per donar el millor servei als clients, es correspon amb la realitat.

D'acord amb alguns dels **valors de la companyia com la comunicació, tracte humà i responsabilitat**, serà necessari establir **accions de comunicació** que permetin expressar-se amb confiança i de manera bidireccional a tots els membres de l'equip i als seus responsables i també, **indicadors** que garanteixin que es manté el clima, la implicació i la polivalència.

- Per aprofitar **l'oportunitat que representa per molts treballadors estrangers pertànyer a una empresa internacional europea**, caldrà treballar per generar i mantenir en ells un **sentiment de pertinença** cap a l'empresa. Aquest vincle hauria d'encoratjar-los perquè **proposessin a persones del seu entorn a aplicar a noves vacants internes** que es poguessin generar a la companyia.


## 3. ESTRATÈGIA COMUNICATIVA

### 3.1. Objectius del pla de comunicació

A partir de les conclusions principals es tracen diferents objectius generals que apliquen a les persones d'atenció al client que treballen a les filials d'*overseas*. Cada un dels objectius generals generen uns objectius específics SMART<sup>6</sup>. Aquests podran ser avaluats i així, en

<sup>6</sup> Les sigles del concepte SMART signifiquen:


funció dels indicadors, potenciar o rectificar les accions associades als objectius.

 **OBJECTIU:** Tenir els procediments i persones de referència ben definides i localitzables perquè els equips deslocalitzats se sentin segurs en el seu dia a dia i puguin treballar amb la màxima autonomia independentment de la seva franja horària.

**Objectiu SMART1:** Disposar de manera endreçada dels materials, procediments, protocols i formacions necessàries. També s'hauran d'anar traduint als idiomes que els equips entenen perquè aquests puguin treballar confiats evitant malentesos i errors.

**Objectiu SMART2:** Aconseguir que l'equip d'atenció al client sigui capaç de donar solucions o respostes a un 90% de les consultes el mateix dia o màxim l'endemà de manera independent, com si estigués a la seu central.

**Objectiu SMART3:** Organitzar en els pròxims sis mesos reunions entre els diferents grups d'atenció al client de llarga distància *overseas* deslocalitzats i els equips de treball de la seu central amb qui tenen o tindran més necessitat de comunicació, que en principi són: TIC, comptabilitat, logística i planificació/terminis de lliurament. L'objectiu d'aquestes reunions és compartir les realitats vistes des de les diferents perspectives per trobar àrees de millora que augmentin l'autonomia de les filials.

 **OBJECTIU:** Vetllar perquè els equips d'atenció al client deslocalitzats tinguin un clima laboral agradable on se sentin còmodes i "a prop" de la seu central.

**Objectiu SMART1:** Aconseguir una puntuació igual o superior al 7,5/10 en l'enquesta de clima laboral a les filials (agafant com a referència l'índex de satisfacció de la seu central que és del 7,5).

- 
- Specific ('específics')
  - Measurable ('mesurables')
  - Achievable ('assolibles')
  - Result-oriented ('orientats a resultats')
  - Time-limited ('establerts per a un període de temps determinat')

**Objectiu SMART2:** Que en l'enquesta de valoració del cap, aquest aconseguixi una puntuació igual o superior al 3,1/4 (que és el que en aquests moments es valora a la central la gestió de persones i lideratge).



**OBJECTIU:** L'empresa treballarà per generar i mantenir el sentiment de pertinença.

**Objectiu SMART1:** Aconseguir una participació voluntària anual de mínim 3 activitats o accions per part del 90% dels membres d'aquests equips. Poden ser a les xarxes socials sent seguidors i/o compartint els seus continguts i/o afegint *likes* o participant en els concursos, enquestes o altres activitats *online* que RH proposi.

**Objectiu SMART2:** Que el percentatge de rotació dels treballadors d'atenció al client a les filials sigui inferior al total de la companyia que actualment està en el 6,4% de rotació de personal.

## 3.2. Missatges

El públic en què se centra aquest pla de comunicació és amb l'equip d'atenció al client de llarga distància i, molt concretament amb els grups situats fora de la central de Torà. De les onze persones que gestionen les àrees geogràfiques que comprenen el continent americà, Orient Mitjà, Àfrica, Oceania i sud-est asiàtic, quatre d'elles ho fan des de la seu central a Torà, tres colombianes des de l'oficina de Bogotà, una filipina i dos filipins de l'oficina de Dubai i una persona teletreballa des de Dubai també de nacionalitat filipina.

Les diferents nacionalitats i situacions geogràfiques seran la causa d'algunes adaptacions, però en tots els casos el llenguatge i el to seran entenedors i propers. Els missatges seran clars per evitar males interpretacions o confusions. Les llengües de comunicació seran català, castellà i anglès. Per enviar els missatges es faran servir en cada moment els canals que es considerin més adequats i d'acord amb els valors corporatius (Aced, 2018).



### 3.2.1. Missatges d'empresa i globals

La intenció dels missatges generals serà transmetre informació útil de manera efectiva relacionada amb necessitats de treball o informació global. Aquests seran clars, inclusius i es faran amb l'idioma que habitualment treballa l'equip i, si aplica a tot el col·lectiu d'atenció al client de llarga distància, directament en català, castellà i anglès.

Per exemple, si hi ha una nova funcionalitat al programa de gestió, es farà un correu electrònic on a l'assumpte indiqui en una frase curta la funcionalitat i el nom del programa al qual aplica. El cos del correu començarà explicant la necessitat o necessitats que resol i el text es compondrà de frases breus acompanyades de captures de pantalla o directament amb un enllaç a un vídeo breu.

Un altre exemple podria ser la informació via email als equips, abans que sigui públic, d'una nova inversió, projecte d'empresa, llançament d'una nova línia de productes, etc.

### 3.2.2. Missatges motivadors

A més a més dels missatges d'empresa i globals comentats, que són directes, contextualitzats i, que en funció del tema ens transmetran per un canal o per un altre, però a tothom que apliqui al mateix temps, pels missatges motivadors caldrà diferenciar entre l'equip que treballa a la seu central i cada un dels equips o fins i tot de les persones que treballen a distància.

- Exemples de missatges de final d'any dirigits a tot l'equip d'atenció al client d'*overseas*:



LedsC4 vol destacar per l'excel·lència en el servei i això ho fan les persones, comptem amb tu!



Som conscients que hem de continuar millorant els processos i les eines. Moltes gràcies per la paciència, la constància i per acompanyar-nos en aquest camí.

- Els missatges anteriors apliquen a tot l'equip d'atenció al client, però els següents són específics pels que estan situats a altres indrets del món:



LedsC4 aposta per persones locals com tu per créixer junts.



Missatge personalitzat fent-los sentir propers, com per exemple:  
*Mary Ann! Malgrat que et connectes cada dia a 5.292 quilòmetres de distància, et sentim a prop! Gràcies per formar part de l'equip de LedsC4!*

### 3.3. Canals

Els canals de comunicació que continuarà utilitzant el grup d'atenció al client de llarga distància, tant entre els situats a l'oficina central com amb els equips deslocalitzats, seran els següents:



El **Correu electrònic** com a principal canal de comunicació per tractar amb els clients i també internament.

L'estudi "Nombre d'usuaris de correu electrònic a tot el món del 2017 al 2025" publicat el novembre del 2022 per Statista, empresa alemanya especialitzada en dades de mercat i consumidors, afirma que malgrat el creixement d'altres aplicacions, els emails són una part integral de la vida quotidiana en línia i el nombre d'usuaris de correu electrònic al món l'any 2020 era de 4.000 milions i s'espera que el 2025 sigui de 4.600 milions.

Aquest servei permet que diferents usuaris intercanviïn missatges arrossegant si es vol tot el fil de converses anteriors per evitar perdre la traçabilitat, adjuntar altres correus, fotografies o vídeos (amb un límit de mida) que facilita intervenir a diferents departaments i interlocutors al mateix temps. A LedsC4 s'utilitza l'aplicació professional de gestió de correus Outlook que amb el seu calendari es creen cites i reunions.



**Microsoft Teams** és el xat d'ús intern de LedsC4, encara que alguna vegada es pot fer servir externament. Aquest sistema de comunicació ha fet disminuir trucades telefòniques, molts emails i reunions presencials internes. Si la connexió a internet és correcte,

pot facilitar molt la feina perquè de manera sincrònica es poden resoldre temes amb una curta trucada o reunió amb els implicats, estiguin situats a l'indret del món que sigui, amb l'opció de compartir pantalla, penjar fitxers i portar paral·lelament un xat per escrit. Aquest canal cada vegada s'empra més per fer formacions en línia podent quedar enregistrades per posteriors visualitzacions.



**Reunions** presencials de tots els equips al seu lloc de treball connectant per Teams un únic ordinador per grup. Aquest format és recomanable per trobades informals que disposin d'una bona cobertura a internet.



**Repositoris organitzats** d'accés obert, que estan penjats al server on es pot trobar informació d'ús freqüent de diferents tipologies. El cap del departament va crear unes carpetes, on hi ha documents tan fets per persones de l'equip com pel responsable, que poden servir de manual o guia per tasques que es fan puntualment o per quan hi ha persones de vacances o absents i cal substituir-les durant un període de temps.



**Intranet** disposa d'informació ordenada per tipologia. Per exemple de totes les formacions, catàlegs, tarifes, calculadora de preu de transport per enviaments *couriers* i altres manuals i eines d'utilitat interna.

## 4. PLA D'ACCIONS

A continuació es presenten algunes de les accions que es poden portar a terme inspirades en l'aplicació de diferents tècniques de relacions públiques perquè, d'acord amb l'investigador Ferran Lalueza, pràcticament totes les tècniques que coneixem tenen el seu equivalent al món digital (Lalueza, 2011).

És indispensable el mesurament de l'efecte de cada una de les accions de comunicació que es desenvolupen (Gruning, Huang, 2000). En funció del tipus d'acció es decideix l'avaluació dels indicadors, ja que algunes es valoren un cop finalitzades i altres és recomanable anar-ho controlant per tal de corregir possibles desviacions.

Acció 1 - Revisar totes les eines, procediments i canals de comunicació	
Objectiu	Disposar de manera endreçada dels materials, procediments, protocols i formacions necessàries. També s'hauran d'anar traduint als idiomes que els equips entenen perquè aquests puguin treballar confiats evitant malentesos i errors.
Públic	Equips d'atenció al client, especialment els d' <i>overseas</i> que treballen a distància.
Descripció de l'acció	<p>Revisar i ordenar el contingut que hi ha als repositoris d'informació repartits entre la intranet, carpetes del departament i emails importants que s'han anat enviant. Amb la informació que es vagi seleccionant, fer un manual esquemàtic classificat per temàtiques (programa de gestió, formació tècnica, formació de producte, altres programes i eines de treball addicionals que s'utilitzen, protocols i procediments) amb tot el que els equips poden necessitar amb enllaços que condueixin als corresponents continguts (per no repetir la informació i les futures actualitzacions). En aquest document, que es penjarà a la intranet, també figuraran els canals de comunicació i els equips als quals dirigir-se per dubtes i situacions detectades que no tenen un procediment marcat. Tot traduït (o subtítulat) en els idiomes de l'equip.</p> <p><b>Altres accions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanar a TIC d'obrir un repositori a la intranet amb aquesta finalitat amb els corresponents permisos d'edició o visualització en funció dels perfils.</li> <li>- Verificar que tots els membres de l'equip hi tenen accés. En cas contrari, demanar-ho a TIC.</li> <li>- Verificar, i modificar si és necessari, el contingut de cada repositori que aplica als procediments concrets d'atenció al client. Ha de ser clar i concís.</li> <li>- Vetllar per anar traduint el que no ho estigui a l'idioma comprensible per l'equip que l'ha de fer.</li> <li>- Posteriorment, comprovar que tots els membres de l'equip entenen la informació i fer les modificacions oportunes si és necessari.</li> <li>- Crear un equip de treball que vetlli perquè aquest manual estigui sempre actualitzat.</li> </ul>
Calendari	L'acció haurà d'estar finalitzada en sis mesos.
Cost aproximat	El cost de la gestió assumit per l'empresa en hores internes i 6.000 euros en concepte de traduccions.
Agents implicats	Els membres d'atenció al client <i>overseas</i> . Els responsables d'equip d'atenció al client. RH. TIC.
Indicadors de seguiment	Revisió mensual del document generat per avaluar el progrés. Nombre de visualitzacions o descàrregues.

Acció 2 - Document QUI FA QUÈ	
Objectiu	Aconseguir que l'equip d'atenció al client sigui capaç de donar solucions o respostes a un 90% de les consultes el mateix dia o màxim l'endemà de manera independent, com si estigués a la seu central.
Públic	Equips d'atenció al client, especialment els d' <i>overseas</i> que treballen a distància.
Descripció de l'acció	<p>Recuperar el document QUI FA QUÈ que antigament tenia la companyia i actualitzar el format i la informació (equips i persones, correus electrònics i telèfons). Traduir-lo en tots els idiomes que s'utilitzen a les filials. Penjar-ho a la intranet.</p> <p><b>Altres accions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualitzar la informació del document.</li> <li>- Donar-li un nou format.</li> <li>- Penjar-ho a la intranet.</li> <li>- Vetllar perquè la informació estigui sempre actualitzada (RH).</li> </ul>
Calendari	Els pròxims tres mesos.
Cost aproximat	Cost assumit per l'empresa en hores internes.
Agents implicats	Els responsables de l'equip d'atenció al client. RH. TIC.
Indicadors de seguiment	Nombre de visualitzacions.

Acció 3- Convocar i liderar reunions amb la resta d'equips de l'organització	
Objectiu	Organitzar en els pròxims sis mesos reunions entre els diferents grups d'atenció al client de llarga distància <i>overseas</i> deslocalitzats i els equips de treball de la seu central amb qui tenen o tindran més necessitat de comunicació, que en principi són: TIC, comptabilitat, logística i planificació/terminis de lliurament. L'objectiu d'aquestes reunions és compartir les realitats vistes des de les diferents perspectives per trobar àrees de millora que augmentin l'autonomia de les filials.
Públic	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància i equips de la seu central amb qui tenen necessitat de comunicació.
Descripció de l'acció	La responsable d'atenció al client <i>overseas</i> convocarà les reunions amb els diferents equips de la companyia per posar el comú les necessitats, tant des del punt de vista de la filial com de la seu central. Liderarà els diferents punts a comentar (ordre del dia) que constaran a la convocatòria de la reunió per Teams i confeccionarà l'acta on ja quedarà planificat un seguiment i és necessari. S'intentarà utilitzar només l'idioma de la filial si és possible.  Altres accions: - Reunió prèvia de la responsable d'atenció al client <i>overseas</i> i els diferents responsables dels grups de treball de la companyia.
Calendari	Mensualment, es convocarà una reunió i en funció d'aquesta es planificarà la següent.
Cost aproximat	Cost assumit per l'empresa en hores internes.
Agents implicats	Els membres d'atenció al client <i>overseas</i> no desplaçats. El cap de l'equip d'atenció al client <i>overseas</i> . TIC Comptabilitat. Logística. Planificació i terminis de lliurament.
Indicadors de seguiment	Nombre de participants. Aportacions fetes durant la reunió. Enquesta d'avaluació <i>online</i> valorant de l'1 al 5 la utilitat de la reunió per part dels assistents.

<b>Acció 4 - Participar en els esmorzars anuals d'equip d'atenció client</b>	
<b>Objectiu</b>	Aconseguir una puntuació igual o superior al 7,5/10 en l'enquesta de clima laboral a les filials (agafant com a referència l'índex de satisfacció a la seu central que és del 7,5).
<b>Públic</b>	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància.
<b>Descripció de l'acció</b>	<p>Convidar a aquests esmorzars informals d'equips (que es poden convertir en vermutos o berenars) a tots els membres d'atenció que treballen fora de la seu central. Es modificarà el format que actualment és en format reduït presencial, perquè el grup d'atenció al client és molt nombrós, afegint als nous equips de manera virtual. Estaran presents a la pantalla connectant-se per Microsoft Teams i podran interactuar com qualsevol altre membre. En aquestes trobades liderades per la responsable d'atenció al client sempre convida a la responsable de RH i algun "convidat" de dins l'empresa que explica anècdotes i realça a l'equip. També s'aprofita per donar algunes dades generals i comentar nous projectes. Als equips no presencials se'ls preguntarà per la seva experiència a l'empresa i se'ls animarà a interactuar per generar diàleg.</p> <p><b>Altres accions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptar l'horari d'aquestes trobades perquè els diferents grups hi puguin participar dins de la seva jornada laboral. Per tant, en funció de la franja horària el format es convertirà en "vermutos d'equip" o "berenars d'equip".</li> <li>- Els grups s'organitzaran en funció de l'idioma que es parli a la filial.</li> <li>- S'assegurarà que l'espai sigui adequat per aquest tipus de trobada.</li> <li>- Es vetllarà perquè tots els equips comptin amb un refrigeri durant la trobada sincrònica.</li> <li>- Es fomentarà la interacció entre l'equip o equips connectats online i els que es troben presencialment a la seu central.</li> </ul>
<b>Calendari</b>	Una vegada dins del primer trimestre de l'any.
<b>Cost aproximat</b>	Cost assumit per l'empresa en hores internes.
<b>Agents implicats</b>	La responsable d'atenció al client. El cap de l'equip d'atenció al client <i>overseas</i> . RH. "El convidat". TIC.
<b>Indicadors de seguiment</b>	Nombre de participants. Aportacions fetes durant la reunió. Enquesta d'avaluació online valorant de l'1 al 5 la utilitat de la reunió per part dels assistents.

<b>Acció 5 - Convocar reunions mensuals de seguiment</b>	
<b>Objectiu</b>	Aconseguir una puntuació igual o superior al 3,1/4 (que és el que en aquests moments es valora a la central la gestió de persones i lideratge) en l'enquesta de valoració del cap.
<b>Públic</b>	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància.
<b>Descripció de l'acció</b>	Continuar amb les reunions mensuals per grups d'atenció al client que afavoreixi la conversa i la posada en comú de tot allò que es consideri. En aquestes reunions <i>online</i> es facilitarà les dades actualitzades de facturació i entrada de comandes (generals, per àrees geogràfiques i països) amb relació a les mateixes xifres de l'any anterior i versus l'objectiu actual marcat per la companyia.  Altres accions: - El cap de l'equip es prepara les dades en format Excel extretes de l'eina Power BI per comentar-les amb l'equip. - Els grups es convocaran tenint en compte l'idioma i franja horària. - Es fomentarà la interacció entre tots els presents a la reunió. - Es convidarà a aprofitar aquestes reunions per comentar qualsevol tema que preocupi o interessi i fer suggeriments.
<b>Calendari</b>	Mensualment.
<b>Cost aproximat</b>	Cost assumit per l'empresa en hores internes.
<b>Agents implicats</b>	El cap de l'equip d'atenció al client <i>overseas</i> .
<b>Indicadors de seguiment</b>	Nombre de reunions i persones convocades. Aportacions fetes durant la reunió. Enquesta d'avaluació online valorant de l'1 al 5 la utilitat de la reunió per part dels assistents.

<b>Acció 6 - Visites dels treballadors a la seu central</b>	
<b>Objectiu</b>	Aconseguir una puntuació igual o superior al 3,1/4 (que és el que en aquests moments es valora a la central la gestió de persones i lideratge) en l'enquesta de valoració del cap.
<b>Públic</b>	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància.
<b>Descripció de l'acció</b>	Vetllar perquè l'empresa aprovi que cada any en els pressupostos que viatgi com a mínim un treballador d'atenció al client <i>overseas</i> de cada filial aprofitant la convenció anual que es fa amb l'equip comercial. Si això no és possible, que el responsable de l'equip d'atenció al client viatgi a la filial.
<b>Calendari</b>	Una setmana a l'any.
<b>Cost aproximat</b>	2500 € per treballador.
<b>Agents implicats</b>	El cap de l'equip d'atenció al client <i>overseas</i> . RH.
<b>Indicadors de seguiment</b>	Nombre de treballadors de l'equip que anualment visiten la central.



<b>Acció 7 - Encoratjar per incrementar la participació en activitats i accions</b>	
<b>Objectiu</b>	Aconseguir una participació voluntària anual de mínim 3 activitats o accions per part del 90% dels membres dels equips deslocalitzats. Poden ser a les xarxes socials sent seguidors i/o compartint els seus continguts i/o afegint <i>likes</i> o participant en els concursos, enquestes o altres activitats <i>online</i> proposades per la companyia.
<b>Públic</b>	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància.
<b>Descripció de l'acció</b>	<p>Amb l'objectiu de fomentar el sentiment de pertinença vers la companyia, es motivarà als seus participants amb reconeixement al butlletí intern de l'empresa i amb regals com làmpades de sobretaula de disseny, "tiquets restaurant", "tiquets benzina" o "regals en metàl·lic".</p> <p><b>Altres accions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'equip de comunicació enviarà de manera personalitzada aquells projectes de l'empresa que surten als mitjans, fires i actes que tinguin lloc a l'àrea geogràfica en qüestió per motivar la seva participació a través de les xarxes socials.</li> <li>- RH inclourà tots aquests equips en el concurs de dibuixos de Nadal, tant infantil per fills i filles dels treballadors com d'adults pels membres de la companyia.</li> <li>- RH farà arribar i explicarà a aquests equips per correu electrònic la necessitat de la seva participació en cada una de les enquestes internes i accions que es realitzin que també apliquin a aquests col·lectius.</li> </ul>
<b>Calendari</b>	Mensualment.
<b>Cost aproximat</b>	Cost assumit per l'empresa en hores internes.
<b>Agents implicats</b>	Equip de comunicació. RH.
<b>Indicadors de seguiment</b>	Participació en les xarxes socials. Participació en enquestes i accions proposades per l'equip de RH.

<b>Acció 8 - Visibilitat dels equips d'atenció al client <i>overseas</i> de les filials al butlletí mensual intern</b>	
<b>Objectiu</b>	Que el percentatge de rotació dels treballadors d'atenció al client a les filials sigui inferior al total de la companyia que actualment està en el 6,4% de rotació de personal.
<b>Públic</b>	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància.
<b>Descripció de l'acció</b>	El butlletí mensual intern contindrà sempre alguna notícia, activitat o informació interessant sobre les filials i sempre que sigui possible, l'entrevista a un dels seus membres. L'objectiu és donar a conèixer aquests professionals i la seva feina a la resta de la companyia generant en ells un sentiment de pertinença.
<b>Calendari</b>	Mensualment.
<b>Cost aproximat</b>	Cost assumit per l'empresa en hores internes.
<b>Agents implicats</b>	Equip de comunicació. RH.
<b>Indicadors de seguiment</b>	Revisió dels butlletins interns. Percentatge de rotació dels treballadors d'atenció al client <i>overseas</i> de les filials.

Acció 9 - Enviament de felicitacions pels aniversaris i detall per Nadal	
Objectiu	Que el percentatge de rotació dels treballadors d'atenció al client a les filials sigui inferior al total de la companyia que actualment està en el 6,4% de rotació de personal.
Públic	Equips d'atenció al client <i>overseas</i> que treballen a distància.
Descripció de l'acció	Enviar una postal d'aniversari personalitzada als treballadors de les filials i un detall per Nadal, ja que ells no tenen lot com els de la seu central.
Calendari	Mensualment (i per Nadal el detall).
Cost aproximat	Cost assumit per l'empresa.
Agents implicats	Equip de comunicació. RH.
Indicadors de seguiment	Acompliment de les accions.

## 5. PLANIFICACIÓ

En el següent gràfic s'estableix un calendari on estan planificades les diferents activitats proposades:

PLA DE COMUNICACIÓ		TEMPS TOTAL DEL PLA DE COMUNICACIÓ																							
ACCIONS	BREU DESCRIPCIÓ	M1				M2				M3				M4				M5				M6			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Revisió eines, procediments i canals																								
1.1	Obrir repositori i verificar accesos																								
1.2	Verificar i modificar contingut en els diferents idiomes																								
1.3	Comprovar contingut i vetllar pel manteniment																								
2	Document QUI FA QUÈ																								
2.1	Actualitzar informació																								
2.2	Donar format al document																								
2.3	Penjar document a la intranet																								
2.4	Vetllar per l'actualització																								
3	Reunions amb la resta d'equips																								
3.1	Reunió amb els caps dels equips																								
4	Participació esmorzars anuals equips AC																								
4.1	Modificació dels horaris reunions																								
4.2	Classificar grups per idioma																								
4.3	Cerca d'espai i organització de la trobada																								
4.4	Fomentar la interacció																								
5	Reunions mensuals de seguiment																								
5.1	Preparació dades per l'equip																								
5.2	Convocar grups																								
5.3	Fomentar la interacció																								
5.4	Propostes d'altres temes																								
6	Visites a la seu central																								
7	Incrementar la participació en activitats i accions																								
7.1	Enviament informació xarxes socials																								
7.2	Inclusió concurs dibuixos Nadal																								
7.3	Participació enquestes i accions																								
8	Visibilització al butlletí mensual intern																								
9	Felicitació aniversaris i detall Nadal																								

## 6. SEGUIMENT I MESURAMENT D'OBJECTIUS

El seguiment i mesurament de les accions és imprescindible per valorar el grau d'èxit del pla de comunicació. En funció dels resultats es podrà determinar si és necessari aplicar mesures correctores o augmentar o disminuir els objectius marcats.

Les accions proposades són només un exemple d'accions que es poden aplicar. Aquestes són força tangibles, i en conseqüència, fàcils de calcular:

- **REUNIONS:** a l'Outlook queden registrades totes les reunions organitzades, per tant, només caldrà portar el control de cada una de les tipologies de reunions per saber si s'ha complert amb el nombre i periodicitat prevista.

L'acta de cada una de les reunions és un document important per fer mesuraments qualitatius, ja que hi consten els temes parlats, els suggeriments, propostes, informació de si s'han obert noves peticions i la necessitat de planificar un seguiment.

- **ENQUESTES:** en les accions proposades hi ha dos tipus d'enquestes internes que sempre seran anònimes i en format *online*:

**Enquestes d'avaluació ràpida:** per valorar la utilitat de les reunions recentment acabades puntuant de l'1 al 5.

**Enquestes tradicionals:** enviades per RH per saber l'opinió dels treballadors sobre diferents temes.

El departament organitzador pot saber si cada un dels participants a qui ha enviat l'enquesta ha contestat. També es pot monitorar el seguiment, de manera que automàticament els hi recordi als que encara no han contestat de fer-ho i, als que tenen l'enquesta pendent de completar, perquè l'han iniciat sense enviar, de finalitzar-la.

En algunes situacions, per incentivar la participació, s'optarà per facilitar un codi QR en finalitzar l'enquesta. Serà necessari enviar

una captura de pantalla amb aquest codi per correu electrònic al departament de RH i aquest contestarà assignant un número per entrar en un sorteig amb premis atractius.

- **PARTICIPACIÓ EN TROBADES I ACCIONS ONLINE:** només portant un control dels assistents. En aquestes també es pot incentivar la participació amb sortejos o aparicions al butlletí intern.

- **PARTICIPACIÓ EN LES XARXES SOCIALS:** quantitat de mencions i de comparticions i *likes* (o *m'agrada*) a Instagram, Twitter o Facebook sobre continguts de l'empresa tant de producte i projectes com d'activitats organitzades per la companyia i que en fa publicitat.

- **ANÀLISIS:** diferents anàlisis com:

**Control en la classificació, revisió, inclusió d'informació i manteniment de diferents repositoris i posteriors consultes als mateixos:** en primer lloc, serà necessari un inventari de tot el material a revisar, també del que cal traduir o afegir subtítols. Posteriorment, s'haurà de relacionar en un Excel on es marcarà les prioritats d'execució, data de finalització i les diferents actualitzacions.

El departament de TIC haurà de crear missatges automàtics de correu electrònic destinats a tots els implicats cada vegada que una tasca es dona per finalitzada i quan hi ha una nova actualització.

Per una correcta explotació d'aquests tipus d'indicadors, quedarà registrat cada vegada que una persona entra en el directori a fer una consulta. D'aquesta manera, tots els registres d'entrada amb els noms de l'usuari i la data podran ser descarregats de manera massiva a Excel pels responsables.

Aquests són indicadors quantitius que donaran visibilitat de les vegades que s'han fet servir, la freqüència i els usuaris, però és igualment important l'indicador qualitatiu a través dels comentaris que els membres de l'equip poden fer.

**Revisió del butlletí intern mensual:** per verificar i portar un control que, en aquest canal *online* de la companyia, sempre hi ha alguna informació relacionada amb les filials.

**Anàlisi de diferents percentatges i recomptes:** les companyies compten amb una sèrie d'indicadors anomenats *KPI* (*key performance indicators*) que permeten mesurar diferents variables i obtenir un percentatge sobre diferents temes o valors concrets, com per exemple, el percentatge de respostes, de rotació del personal, etc.

En alguns casos, aquests *KPI* s'han de complimentar amb altres indicadors qualitius basats en les opinions més objectives possibles dels responsables.

## 7. CONCLUSIONS

A partir de dades oficials 3.165 empreses catalanes tenen obertes 8.382 filials a diferents països del món. Algunes companyies opten per aquesta opció per créixer en facturació, ser més competitives i apropar-se als clients.

En molts casos, la gestió d'aquestes filials a l'estranger es fa des de la seu central a Europa amb professionals d'atenció al client i comercials locals.

Com s'ha comentat al llarg d'aquest treball, les organitzacions han d'afrontar una nova situació: gestionar equips locals multiculturals a distància. S'obren nous reptes per les companyies. Per un costat, han d'adaptar les eines i procediments perquè aquests equips es puguin **comunicar** amb qualitat, eficiència i autonomia amb els clients, i per un altre, gestionar la **comunicació** entre aquestes persones i les que es troben a la seu central amb l'objectiu de generar i mantenir en elles un sentiment de pertinença i transmetre la cultura organitzativa.

Com tot pla de comunicació, aquesta ha de ser una eina dinàmica que s'adapti a les necessitats de l'organització (Morató, 2016) i a les noves realitats que li vagin sorgint, però en tots els casos, la comunicació ha de ser fluida, propera i superar els impediments provocats per les diferents franges horàries, idiomes, coneixement d'eines, protocols i altres situacions. Persones de diferents orígens, nacionalitats, cultures i religions, una barreja que ha d'enriquir a

uns i altres des del respecte, mantenint l'essència, sent conscients d'on venim i tenint clar que volem continuar avançant junts.



Font: LedsC4

## 8. BIBLIOGRAFIA

▷ Definición de comunicación según autores » Proceso de comunicación. (s.d.). Recuperat 25 maig 2022, de <https://www.emprendedorinteligente.com/definiciones-de-comunicacion-segun-autores/>

Appiah-Kubi, P., & Annan, E. (2020). A review of a collaborative online international learning. En *International Journal of Engineering Pedagogy* (Vol. 10, Issue 1). <https://doi.org/10.3991/ijep.v10i1.11678>

Benavides, F. G., & Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. <https://doi.org/10.12961/APRL.2022.25.02.06>

CAMPION, M. A., MEDSKER, G. J., & HIGGS, A. C. (1993). RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1993.TB01571.X>

Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1996.TB01806.X>

Carlos Scolari: «Hay pocos países tan mediatizados como Argentina» | Perfil. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/periodismopuro/carlos-scolari-hay-pocos-paises-tan-mediatizados-como-argentina.phtml>

CENES, D. M.-A. del, & 2012, undefined. (s.d.). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Dialnet.Unirioja.Es*. Recuperat 28 maig 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4238988.pdf>

COM GENERAR SENTIMENT DE PERTINENÇA VERS L'EQUIP? – Clara Puigventós. (s.d.). Recuperat 3 desembre 2022, de <https://gestiopublica.es/com-generar-sentiment-de-pertinenca-dins-lequip/>

COMERCIO INTERNACIONAL 12: Si si pero...¿ qué es la FIATA? (s.d.). Recuperat 6 novembre 2022, de <http://comerciointernacional12.blogspot.com/2013/04/si-si-pero-que-es-la-fiata.html>

Competencias interculturales en la empresa. (s.d.). Recuperat 29 maig 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10535>



- Comunicación efectiva y trabajo en equipo - José Francisco Ruiz Illán - Google Libros. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jRNUeAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=comunicación+necesidad+humana+2021&ots=uNBdOa2\\_yC&sig=ceXv8WidaJ99\\_QOIH4s0tNYQhmg#v=onepage&q=comunicación+necesidad+humana+2021&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jRNUeAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=comunicación+necesidad+humana+2021&ots=uNBdOa2_yC&sig=ceXv8WidaJ99_QOIH4s0tNYQhmg#v=onepage&q=comunicación+necesidad+humana+2021&f=false)
- Conceptes de comunicació organitzacional • gestiopolis. (s.d.). Recuperat 24 maig 2022, de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizational/>
- CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN ~ ACTUALIDAD Y NEGOCIOS. (s.d.). Recuperat 24 maig 2022, de <http://actualidadnegocios.blogspot.com/2012/05/conceptos-de-comunicacion.html>
- Directori de filials a l'estranger d'empreses a Catalunya. ACCIÓ - Agència per la Competitivitat de l'Empresa. (s.d.). Recuperat 29 maig 2022, de <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/banc-coneixement/cercador/BancConeixement/empreses-catalanes-implantades-estranger>
- EAPC Wiki - Unitat 1. Treball a distància i eines de seguiment. (s.d.). Recuperat 6 novembre 2022, de [https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/tlts/010\\_d\\_objectius/inici.html](https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/tlts/010_d_objectius/inici.html)
- El teletreball a Catalunya Conceptes, tipologies, mètriques i polítiques. (s.d.).
- Elena, L., Lambis, B., Camacho, K., Cindy, J., & Cedeño González, V. (s.d.). ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA QUE PRESENTAN LOS HOTELES BOUTIQUE EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.
- Expansión internacional de la empresa española - KPMG España. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2020/12/expansion-internacional-empresa-espanola.html>
- Gartner Survey Reveals 91% of HR Leaders Are Concerned About Employee Turnover in the Immediate Future. (s.d.). Recuperat 13 gener 2023, de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/09-30-21-gartner-survey-reveals-ninety-one-percent-of-hr-leaders-are-concerned-about-employee-turnover-in-the-immediate-future>
- Guitert Catasús, M. (2008). El treball en equip en entorns virtuals : desenvolupament metodològic (F. Giménez Prado, Ed.) [Book]. Universitat Oberta de Catalunya.
- Heldal, F., Sjøvold, E., & Stålsett, K. (2020). Shared cognition in intercultural teams: collaborating without understanding each other. *Team Performance Management*, 26(3-4). <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2019-0051>

- Historia | LEDS C4. (s.d.). Recuperat 2 novembre 2022, de <https://leds-c4.com/es/sobre-nosotros/historia>
- Icono de Microsoft Teams 2019 estilo iOS. (s.d.). Recuperat 9 desembre 2022, de <https://iconos8.es/icon/KWAHCC3qdIgL/microsoft-teams-2019>
- Informe anual sobre la indústria a Catalunya. (s.d.). Generalitat de Catalunya (Departament d'Empresa i Treball). Recuperat 25 maig 2022, de <https://serveis.cecot.org/Assessorament/Industria-Seguretat-i-Medi-Ambient/Seguretat-Industrial/Novetats/Circulars/Informe-anual-sobre-la-industria-a-Catalunya-2020>
- Jorge Márquez-López, L. O., Rosa Cedeño-Rengifo, L. L., & Luis Mejía-Ruperti, L. M. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Dominio de Las Ciencias*, 2(2), 216-228. <https://doi.org/10.23857/DC.V2I2.162>
- Karjalainen, H., & Soparnot, R. (2010b). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies. *Gestion - HEC Montréal*, 35(2), 10-20. <https://doi.org/10.3917/RIGES.352.0010>
- KPMG en España - KPMG España. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://home.kpmg/es/es/home.html>
- La comunicación en la empresa y en las organizaciones - Antonio Lucas Marín - Google Libros. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WPX\\_fCbunYcC&oi=fnd&pg=PA89&dq=comunicación+necesidad+humana&ots=ZtsP33NEvi&sig=AIJZnI4siXdk6lO06EcGyEmkXnw#v=onepage&q=comunicación+necesidad+humana&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WPX_fCbunYcC&oi=fnd&pg=PA89&dq=comunicación+necesidad+humana&ots=ZtsP33NEvi&sig=AIJZnI4siXdk6lO06EcGyEmkXnw#v=onepage&q=comunicación+necesidad+humana&f=false)
- La importancia de la socialización para el desarrollo del cerebro - La Mente es Maravillosa. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://lamenteesmaravillosa.com/socializacion-para-el-cerebro/>
- La multiculturalidad en las empresas, avance y fruto de la globalización. (s.d.). Recuperat 13 gener 2023, de <https://blogs.informacion.com/blog/corporativo/recursos-humanos/multiculturalidad-empresas-globalizacion/>
- LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA. (s.d.).
- Leds C4 estrena centro de diseño e innovación en Madrid. (s.d.). Recuperat 5 novembre 2022, de <https://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/11479799/11/21/Leds-C4-estrena-centro-de-diseno-e-innovacion-en-Madrid.html>
- LEDS C4 reforça la presència en els mercats exteriors | JORDI GARRIGARRIU | TORÀ (LA SEGARRA) | Empreses | L'Econòmic. (s.d.). Recuperat 13 gener 2023, de <https://www.leconomic.cat/article/2024869-leds-c4-reforca-la-presencia-en-els-mercats-exteriors.html>
- Lideratge remot. (s.d.-a).

- LO MÁS IMPORTANTE ES SER CAPAZ DE CONECTAR CON LAS PERSONAS COMO UN SER –ENTREVISTA A A. QURESHI, ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA TRANSCULTURAL. (s.d.). Recuperat 29 maig 2022, de [https://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=2521](https://www.infocop.es/view_article.asp?id=2521)
- Long, M. H., & Porter, P. A. (1985). Group Work, Interlanguage Talk, and Second Language Acquisition. *TESOL Quarterly*, 19(2), 207. <https://doi.org/10.2307/3586827>
- Modelo de comunicación de David K. Berlo - Todo sobre Comunicación. (s.d.). Recuperat 24 maig 2022, de <https://todosobrecomunicacion.com/modelo-de-comunicacion-de-david-k-berlo/>
- Modelo de Palo Alto - Comunicólogos. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-palo-alto/>
- Mòdul 7. La gestió de l'equip de treball del projecte. (s.d.). Recuperat 26 març 2022, de [https://formawiki.diba.cat/pub/direccio\\_de\\_serveis/25ee7d1e\\_direccio\\_de\\_de\\_projectes/007.html](https://formawiki.diba.cat/pub/direccio_de_serveis/25ee7d1e_direccio_de_de_projectes/007.html)
- Number of e-mail users worldwide 2025 | Statista. (s.d.). Recuperat 8 desembre 2022, de <https://www.statista.com/statistics/255080/number-of-e-mail-users-worldwide/>
- OBSERVATORI DE LA INDÚSTRIA 2020 Informe anual sobre la indústria a Catalunya Departament d'Empresa i Treball. (s.d.). Recuperat 25 maig 2022, de <http://empresa.gencat.cat>
- Particularidades sobre la comunicación | Márquez-López | Dominio de las Ciencias. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/162>
- Política de calidad y medio ambiente | LEDS C4. (s.d.). Recuperat 3 novembre 2022, de <https://leds-c4.com/es/politica-de-calidad-y-medio-ambiente>
- Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. (s.d.). Recuperat 28 maig 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78582018000200095&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78582018000200095&script=sci_arttext)
- RELACIONES ENTRE LES CARACTERÍSTIQUES DEL GRUP DE TREBALL I L'EFICACIA: IMPLICACIONS PER A DISSENYAR GRUPS DE TREBALL EFICACES - CAMPION - 1993 - Psicologia del personal - Biblioteca en línia de Wiley. (s.d.). Recuperat 20 maig 2022, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Revue Gestion HEC Montréal | La revue francophone des gens d'affaires. (s.d.). Recuperat 20 maig 2022, de <https://www.revuegestion.ca/>
- Sánchez: The mediating effect of strategic human... - Google Acadèmic. (s.d.). Recuperat 28 maig 2022, de

[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=The+mediating+effect+of+strategic+human+resource+practices+on+knowledge+management+and+firm+performance&author=Aragón+S.+A.&author=Sánchez+M.+G.&author=Mueses+M.+A.&publication\\_year=2015&journal=Revista+Eu+r](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+mediating+effect+of+strategic+human+resource+practices+on+knowledge+management+and+firm+performance&author=Aragón+S.+A.&author=Sánchez+M.+G.&author=Mueses+M.+A.&publication_year=2015&journal=Revista+Eu+r)

Social media logos and icons set | Free Download. (s.d.). Recuperat 6 desembre 2022, de [https://www.freepik.com/free-vector/social-media-logos-icons-set\\_10490904.htm#page=1&query=iconapp&position=0](https://www.freepik.com/free-vector/social-media-logos-icons-set_10490904.htm#page=1&query=iconapp&position=0)

UOC - Comunicació efectiva i treball en equip. (s.d.). Recuperat 25 maig 2022, de <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/uoc/titulos/50780>

Vector gratuito colección de iconos de negocios ilustrados | Vector Gratis. (s.d.). Recuperat 6 desembre 2022, de [https://www.freepik.es/vector-gratis/coleccion-iconos-negocios-ilustrados\\_2631991.htm#page=2&position=44&from\\_view=search](https://www.freepik.es/vector-gratis/coleccion-iconos-negocios-ilustrados_2631991.htm#page=2&position=44&from_view=search)

Vector gratuito detener el racismo con las manos y el planeta. | Vector Gratis. (n.d.). Retrieved January 20, 2023, from [https://www.freepik.es/vector-gratis/detener-racismo-manos-planeta\\_8967346.htm#page=3&query=dibujo%20gratis%20multicultural&position=21&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.es/vector-gratis/detener-racismo-manos-planeta_8967346.htm#page=3&query=dibujo%20gratis%20multicultural&position=21&from_view=search&track=ais)

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO, REVISIÓN DE LA LITERATURA | Revista Competitividad e Innovación. (s.d.). Recuperat 28 maig 2022, de <https://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681>

VI Informe de la situació econòmica i laboral de la PIME Catalana ACTUALITAT ECONÒMICA I LABORAL. (s.d.).

Vocación internacional desde el minuto uno. (s.d.). Recuperat 25 març 2022, de <https://www.larazon.es/economia/20211024/rgeduxdzcbfhjkfoj5minwgan4.html>

Xarxa d'Oficines Exteriors. ACCIÓ - Agència per la Competitivitat de l'Empresa. (s.d.). Recuperat 29 maig 2022, de <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/oficines-exteriors/>