

Pla d'acció en comunicació interna a Ripleg S.A.U.

Eines per a ajudar a la implementació de la metodologia QRM

UOC

Abril Chinchilla Catllà

Màster universitari de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments

TIPOLOGIA DEL TFM: Modalitat C (projecte pràctic professionalitzador)

TUTOR/A (tutor/a acadèmic/a responsable del seguiment del TFM durant el semestre): Joan Cuenca

PROFESSOR/A RESPONSABLE DE L'ASSIGNATURA: Elisenda Estanyol

POBLACIÓ I DATA: Ripoll 13-01-2024



Resum

La necessitat d'implementar eines de comunicació interna és cada vegada més palpable a tot tipus d'empreses. Ripleg S.A.U. és una empresa mitjana de Ripoll dedicada al sector industrial. Des de fa cinc anys la directiva va començar-se a interessar per un sistema de management molt diferent al convencional: el QRM (*Quick Response Manufacturing*). Es tracta d'un sistema de gestió sense jerarquies basat en l'agilitat dels processos gràcies als equips autogestionats i al personal polivalent. Però el procés de canvi és abrupte i cal que els treballadors s'hi adaptin com més aviat millor per tal que aquesta transició no afecti a la salut de la corporació.

La intenció d'aquest treball és elaborar un pla d'acció en comunicació interna amb eines que ajudin a la implementació del QRM a Ripleg S.A.U., sent aquesta la primera vegada que una empresa gestionada amb QRM utilitzi la comunicació interna per beneficiar-ne la correcta posada en marxa. A més, el pla pretén ajudar a la motivació i implicació dels treballadors, ja que aquesta és clau pel bon funcionament de la metodologia.

Paraules clau: comunicació corporativa, comunicació interna, QRM, management, clima laboral, cèl·lules, indústria.

Resumen

La necesidad de implementar herramientas de comunicación interna es cada vez más palpable en todo tipo de empresas. Ripleg S.A.U. es una empresa mediana de Ripoll dedicada al sector industrial. Desde hace cinco años, la directiva empezó a interesarse por un sistema de management muy diferente al convencional: el QRM (Quick Response Manufacturing). Se trata de un sistema de gestión sin jerarquías basado en la agilidad de los procesos gracias a equipos autogestionados y a personal polivalente. Pero el proceso de cambio es abrupto y es necesario que los trabajadores se adapten lo más pronto posible para que la transición no afecte a la salud de la corporación. Aun así, los trabajadores son el centro del método y es por esto que es necesaria su implicación y motivación en el proyecto. Ya en el Plan Estratégico 2023-2025 de Ripleg S.A.U., la directiva recoge la necesidad de apostar por herramientas de comunicación interna que les permitan conseguir el clima laboral adecuado para beneficiar la implementación del método.

La intención de este trabajo es elaborar un plan de acción en comunicación interna con herramientas que ayuden a la implementación del QRM a Ripleg S.A.U., siendo esta la primera vez que una empresa gestionada con QRM utilice la comunicación interna para beneficiar su correcta puesta en marcha. Además, el plan pretende ayudar a la motivación e implicación de los empleados, ya que esta es clave para el buen funcionamiento de la metodología.

Palabras clave: comunicación corporativa, comunicación interna, QRM, management, clima laboral, células, industria.

Abstract

The need to implement internal communication strategies is more palpable in all types of companies every day. Ripleg S.A.U. is a median company in Ripoll dedicated to the industrial sector. Since five years ago, the directive has been interested in a management system that is very different from the conventional one: QRM (Quick Response Manufacturing). A management system without hierarchies based on the speed of the processes thanks to its self-managed equipment and multipurpose personnel. But the process of change is abrupt and it is necessary that the workers adapt as soon as possible in order to not affect the health of the corporation. However, the workers become the center of the methodology and that is why their involvement and motivation in the project is so necessary. Already in the 2023-2025 Strategic Plan of Ripleg S.A.U., the directive includes the need to bet on internal communication tools that allow them to achieve the ideal working environment to benefit the implementation of the methodology.

The intention of this work is to develop an action plan in internal communication with tools that help the implementation of QRM in Ripleg S.A.U., being the first time that a company managed with QRM uses internal communication to benefit its correct implementation. In addition, the plan pretends to help to motivate and involve employees because this is the key to the proper development of the methodology.

Keywords: *corporate communication, internal communication, QRM, management, working environment, cells, industry.*

Índex

1. Introducció al treball	4
1.1. Introducció	4
1.2. Justificació.....	4
1.3. Objectius.....	5
2. Marc teòric.....	6
3. Auditoria de comunicació interna	10
3.1. Informació preliminar	10
3.1.1. Missió, visió i valors.....	10
3.1.2. Els canals i accions actuals.....	11
3.2. Anàlisi de la situació de partida.....	13
3.2.1. Estudi de clima laboral.....	13
3.2.2. Entrevista.....	14
3.2.3. Enquestes.....	15
3.2.4. Focus grup.....	16
3.2.5. DAFO	17
4. Planificació estratègica.....	18
4.1. Mapa de públics.....	18
4.2. Objectius de comunicació.....	19
4.3. Estratègies.....	19
4.4. Accions.....	20
4.5. Missatges.....	23
4.6. Canals.....	24
4.7. Cronograma.....	25
4.8. Pressupost.....	26
5. Proposta d'avaluació.....	27
6. Conclusions.....	29
7. Limitacions, aportacions i futures línies de recerca.....	29
Referències.....	31

1. Introducció al treball

1.1. Introducció

Ripleg S.A.U. és una empresa familiar situada a Ripoll i dedicada al sector metal·lúrgic. Es tracta d'una empresa mitjana amb aproximadament 65 treballadors, la qual ha decidit apostar per la metodologia QRM (Quick Response Manufacturing).

El QRM Institute és l'encarregat d'assessorar, formar i acompanyar aquestes empreses en el canvi de gestió. Actualment, el QRM Institute treballa amb 15 empreses a Catalunya que hagin implementat o estiguin implementant aquest tipus de management que aposta per agilitzar els sistemes de treball a través de la polivalència dels treballadors, el treball en cèl·lula, sense jerarquies i la millora contínua a través de projectes proposats i elaborats pels mateixos treballadors.

L'empresa Ripleg S.A.U. treballa en un entorn VUCA (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity), és a dir, un entorn on existeixen dificultats per comprendre les relacions entre els diferents elements que componen l'entorn (Verazzi, Padrós, Vallmajó, 2021, pàg.30). Ripleg pot estar treballant alhora en projectes molt diferents per a clients de sectors diferents, la feina mai és la mateixa, per tant, no hi ha previsions a llarg termini. El volum de producció pot canviar d'un mes a l'altre i això implica tenir en compte moltes variables. Tot plegat en un mercat canviant que pot posar en dubte els patrons de comportament establerts fins ara per les empreses (Mussons, 202, pàg.100). Així doncs, segons apunta Xavier Mussons en el llibre *Organizaciones ágiles*, aquest tipus d'empreses són les més adequades per a implementar una metodologia que es basi a agilitzar els processos.

Per una empresa com Ripleg amb 35 anys d'experiència i, per tant, amb un llarg recorregut amb un sistema de management convencional, és tot un repte transformar la manera de treballar de 65 persones i que aquestes responguin. Aquest projecte pretén ajudar a fer pedagogia del QRM al públic intern i alhora augmentar la motivació i participació dels treballadors, la qual és clau per al correcte desenvolupament de la metodologia.

En el Pla Estratègic de Ripleg 2023-2025, s'hi recull la necessitat de maduració del QRM, però també el fet d'assegurar una major motivació i implicació de les persones amb accions com la d'implementar eines de comunicació interna per primer cop a l'empresa. D'aquesta manera han confiat en la meua persona per a executar aquesta tasca, ja que formo part de l'organització des de fa gairebé un any.

1.2. Justificació

Ripleg S.A.U. fa cinc anys que va començar a formar-se i a estudiar la implementació del QRM a l'empresa. Es va definir una cèl·lula d'unes vuit persones al taller per a tastar l'eficàcia de la metodologia i amb la qual es van aconseguir grans avenços, però que

aquest any s'ha dissolt i ara tots els treballadors del taller seran una única cèl·lula que haurà de treballar amb el sistema QRM sota el nom de GAP (Grup Autònom de Producció). A oficines fa dos anys que es va implementar aquest management definint QROC's (Quick Response Office Cell). Actualment, hi ha actives a Ripleg les següents QROC: QROC Comercial/Producció, QROC Estratègia, QROC Gestió, QROC Producte Propi i QROC Industrialització. Algunes més avançades que d'altres en la implementació de la metodologia van assumint les bases del QRM.

Tenint tot això en compte, la direcció de Ripleg S.A.U. compresa en la QROC Estratègia té la sensació que els treballadors no acaben d'entendre el QRM o no saben com aplicar-lo fet que es tradueix en una falta d'implicació i motivació. Com hem dit, l'empresa treballa en entorns volàtils i segons informacions informals, en pics de feina encara es percep més aquesta falta de consolidació del QRM a l'empresa.

En el Pla Estratègic de Ripleg 2023-25 es recull la necessitat d'apostar per la comunicació interna per tal d'aconseguir la motivació i implicació dels seus treballadors i la implementació del QRM. La intenció d'aquest treball és dur a terme una auditoria interna per a confirmar les necessitats que s'esmenten en el pla i recollir les principals preocupacions de la plantilla respecte a la implementació d'aquesta metodologia a l'empresa. Seguidament, tenint en compte els resultats i els objectius del Pla Estratègic s'elaborarà un pla d'acció en comunicació interna. Tot plegat entenent la comunicació interna com el fet d'"Alinear tot el que succeeix, es diu i es pensa, a la llum d'un propòsit" (Cuenca i Verazzi, 2018, p.18).

Segons Xavier Masó, consultor del QRM Institute aquest serà el primer treball que busqui ajudar a la implementació de la seva metodologia a través d'estratègies i eines de la comunicació interna.

1.3. Objectius

D'acord amb el Pla Estratègic 2023-2025, la intenció de Ripleg és apostar per la comunicació interna a l'empresa. D'aquesta manera i aprofitant un moment de canvi i aposta per la metodologia QRM a l'empresa, l'objectiu general d'aquest treball és: elaborar un pla d'acció en comunicació interna que ajudi a la implementació del QRM.

Els objectius específics d'aquest treball seran tres:

-Elaborar un marc teòric que reculli els coneixements sobre comunicació interna que ajudaran a l'elaboració del pla i també a exposar els coneixements necessaris sobre QRM per a entendre la metodologia.

-Realitzar una auditoria de comunicació interna a Ripleg per corroborar les informacions informals recollides prèviament a l'elaboració del treball.

- Determinar unes estratègies amb accions de comunicació interna que aportin solucions als problemes que es detectin a l'auditoria.

2. Marc teòric

La comunicació interna ha existit des de la creació de la primera organització, un entorn de comunicació constant entre persones. D'aquesta manera podem dir que la comunicació interna ha existit sempre, però alguns autors la situen a la tercera dècada del segle XX coincidint amb l'inici de les teories de les relacions humanes, segons apunten Cuenca i Verazzi (2018). La necessitat d'implementar eines de comunicació interna comença a esdevenir una necessitat amb l'evolució de les empreses: 'En la pràctica, la preocupació per la informació i la comunicació en les empreses no va respondre a una simple moda, sinó que es va donar com a resposta, en termes de management, a la creixent complexitat de les empreses' (Cuenca i Verazzi, 2018, pàg.15). De fet, autors defensen la idea que tot i que la comunicació interna sigui 'un fet natural' no significa que no necessita ser gestionada, ja que la gestió d'aquesta 'és indispensable pel bon funcionament de l'empresa' (Aced, Arocas i Miquel, 2021, pàg.30).

Al llarg dels anys la comunicació interna ha passat per diferents fases començant per una funció de gestió informal de la informació per a fomentar la seva circulació i la relació entre les persones traslladant aquesta informació de manera vertical, a canviar d'enfocament amb l'arribada dels recursos intangibles a les empreses. És en aquest moment quan passa a ser bidireccional i posa èmfasis en el diàleg i el feedback tal com recullen Cuenca i Verazzi (2018). Ja en aquests últims anys les empreses han fet una gran aposta per la comunicació interna amb diferents models a establir segons les necessitats d'aquestes. Segons Cuenca i Verazzi (2020), actualment 'aquesta activitat ha passat de ser una especialitat desconeguda, dispersa i immadura, sense massa literatura, amb molt pocs recursos, a ser un exercici de compromís que forma part de l'estratègia corporativa'.

Com a principal definició es pot concebre la comunicació interna com: 'el conjunt d'activitats de comunicació desenvolupades per una organització, orientades a la creació i manteniment d'unes bones relacions amb i entre els seus membres, mitjançant l'ús de diferents tècniques i instruments de comunicació que els mantinguin informats, integrats i motivats, contribuint, a la vegada, a aconseguir els objectius organitzacionals' (Cuenca, 2018). Tot plegat amb l'objectiu d'Alinear tot el que succeeix, es diu i es pensa, a la llum d'un propòsit' (Cuenca i Verazzi, 2018, pàg.18).

Autors com Ibáñez (2018) classifiquen les diferents formes de la comunicació interna en: vertical podent ser ascendent (dels treballadors a la directiva) o descendent (de la directiva als treballadors); horitzontal, entesa com aquella desenvolupada en el mateix nivell; transversal, la qual busca la motivació, la satisfacció, la competitivitat i el treball en equip en coherència amb els valors de l'organització, una comunicació que es dona entre diferents departaments.

La comunicació interna també pot adoptar diferents missatges dins les organitzacions. Cuenca (2017) els classifica en funció dels seus destinataris en missatges generals, entesos com a continguts informatius per a 'integrar el personal en l'organització'; i missatges segmentats, continguts més específics dirigits a un 'subconjunt de la plantilla'. D'aquesta manera el mateix autor classifica dos tipus de canals de comunicació interna: els formals, els quals es basen en vies jeràrquiques; i els informals, que 'conformen una xarxa paral·lela que vincula integrants per afinitat o empatia'. Un dels mètodes més recomanats, però, és la comunicació en cascada: 'Quan un directiu transmet la informació personalment als professionals que en depenen' (Cuenca, 2017, pàg. 20).

Tot plegat dirigit al públic intern en el qual no només es fa referència als treballadors de l'empresa sinó que, segons Aced, Arocas i Miquel (2021) també s'hi inclou els propietaris, els proveïdors i els clients.

Els objectius són l'eix vertebrador del pla de comunicació interna. La definició exacta dels objectius determinarà l'èxit del pla. D'aquesta manera Cuenca i Verazzi (2018) apel·len als objectius SMART (*Stretching, Measurable, Achievable, Realistic and Timebound*). Específics pel que fa a l'àrea de comunicació interna. Mesurables per tal de determinar-ne l'èxit o la necessària reformulació. Assumibles, és a dir, han d'adequar-se als recursos dels quals disposem. També cal que siguin realistes, adequats al moment i a l'entorn, que serveixin a l'empresa i es puguin assolir. Per altra banda, cal determinar el temps: la planificació d'aquests de manera acurada per tal de poder-los assolir dins un període adequat i que s'ajusti al pressupost.

Per tal de definir quin serà el millor model i canal per als objectius marcats cal definir l'estratègia entesa com: 'una forma de coneixement encaminada a la cerca de la manera més adequada de satisfer uns objectius, a través de la utilització d'uns mitjans, és a dir, respondre al 'com' assolir-los' (Matilla, 2018, pàg.24). Per a arribar a obtenir un pla d'acció en comunicació interna l'estratègia a seguir serà cabdal, però cal abans tenir clar com planificar-lo. Matilla (2018) parla de la regla RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*), elaborada per l'estudiós John Marston qui va inspirar-se en el model clàssic de management de la 'direcció per objectius'. Tot i que existeixen altres propostes totes elles, d'una manera o altra arriben a les mateixes conclusions. Una planificació necessita: investigació sobre la situació, l'empresa i els públics, necessita una estratègia definida a través de metes i objectius, accions i missatges clau, seguidament les tàctiques per a implementar el pla i l'avaluació d'aquest (Matilla, 2018).

Les aplicacions de la comunicació interna dins l'empresa són moltes i en aquest cas hem de tenir en compte que l'organització per la qual treballem es troba en situació de canvi. Autors com Cabanas i Soriano opinen que 'La transformació comença per les persones i, per aconseguir-ho, s'ha d'explicar i implicar; i en aquest procés, la comunicació interna desenvolupa un paper fonamental' (Cabanas i Soriano, 2014, pàg.27).

El treball en equip és el repte més gran que enfronta l'empresa després de més de 30 anys amb el model de gestió convencional, amb encarregats al taller i directors a les oficines. Ara les decisions s'han de prendre conjuntament i és necessària la implicació de tothom, però com es trasllada això als treballadors? Aquí és on poden entrar en acció les estratègies de la comunicació interna, que més enllà d'aportar la informació necessària

sobre aquesta metodologia de treball hauran de proposar eines per a la motivació i implicació dels treballadors, així com tractar altres inquietuds que durant l'auditoria es puguin recollir. En el manual de Núria Medina sobre *Gestión de equipos eficaces: influir y motivar*, s'hi recull la següent declaració: 'La motivació és necessària en qualsevol aspecte, ja que, si no existeix a l'hora de realitzar qualsevol activitat, ens podem sentir frustrats i insatisfets (...)', (Medina, 2018, pàg.23).

Ripleg S.A.U. es troba en un moment de canvi pel que fa a la metodologia de treball de l'empresa, així doncs parlem també de *management*. Peter Drucker és considerat un dels grans pensadors i impulsors del *management* modern tal com afirma Guido Stein en l'article a la revista *Business Review. Management y el arte de gobernar según Peter Drucker*. 'Es pot afirmar sense reserves que el nostre autor és el precursor del management modern. A més d'encunyar el sentit actual del concepte i de molts altres (...)' (Stein, 2000, nº95, pàg.6). Les aportacions de Drucker van impulsar la visió d'un *management* que donava valor per primera vegada als treballadors, fent que aquests deixessin de considerar-se un bé barat i fàcilment intercanviable, i consolidant una figura de lideratge més amable. En l'article *Peter Drucker, in memoriam*, del professor de la Universitat Oberta de Catalunya, José Ramón Rodríguez ens parla d'un *management* basat en el coneixement dels treballadors i amb el compromís de la directiva a una missió basada en uns objectius econòmics, però també a un benefici per a la comunitat.

A més, segons afirmen alguns autors: 'La comunicació interna és una eina més de *management* (...)' (Cuenca i Verazzi, 2018, pàg.21), ja que el que pretén és l'obtenció de resultats i, per tant, mesura l'impacte de la gestió, d'aquí també la necessitat d'uns objectius SMART.

A Ripleg S.A.U. s'està implementant el sistema de *management* QRM (*Quick, Response, Manufacturing*). Es tracta d'un sistema d'aplicatius lògics per tal de fer més àgil la producció. Sergi Mussons defineix el QRM en el llibre *Organizaciones ágiles*, un concepte de l'estudiós Rajan Suri, basat a aconseguir l'agilitat extrema dels processos reduint el *lead time*. La teoria del QRM considera que a més agilitat, menys necessitat de càrrecs intermedis i més temps per a la polivalència dels treballadors i els projectes de millora contínua. Així doncs, desapareixen les jerarquies i s'aposta per un treball en cèl·lula on es formen les QROC (*Quick Response Office Cell*) i els GAP (Grup Autogestionat de Producció). El QRM Institute defineix aquesta metodologia de la següent manera: 'QRM és una estratègia per a reduir els temps d'entrega de l'empresa especialment adequada per a empreses que competeixen en entorns canviants, amb una demanda irregular o un producte o servei altament personalitzat'.

El QRM abandona les pràctiques de *management* estàndard del segle XX. Mussons (2020) assegura que en cent anys l'entorn empresarial ha canviat gairebé en la seva totalitat, tant internament com externament. Per tant, la reformulació dels sistemes de gestió també hauria de seguir la seva evolució.

El QRM Institute recull en el seu web els tres elements clau de la metodologia: decisions basades en el temps en comptes de basar-les en els costos; l'adopció d'una arquitectura per processos i basada en la flexibilitat dels recursos, és a dir, cèl·lules autogestionades amb personal polivalent; un coneixement total de la teoria de la dinàmica de sistemes per

a assegurar la plena capacitat en cas de puntes de treball i d'aquesta manera reduir els temps de cues, esperes, etc.

Per a arrelar aquesta metodologia és necessària la implicació dels treballadors, però alhora s'ha d'aconseguir que aquest canvi no afecti la seva zona de confort. Per a fer-se entendre i procurar la participació el QRM aposta pel visual management. Mussons (2020) recull sistemes com l'edició i gestió de *Kanbans* d'equip o matrius de valor dibuixades a les pissarres de les oficines i tallers. En l'article *Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral*, publicat a la revista de ciències socials *Metodos* per part d'Andrea Castro-Martínez, s'explica la necessitat actual de tècniques visuals en comunicació interna sorgides arran de l'auge de les pantalles i sobretot, després de l'impacte de la pandèmia de la Covid-19.

Precisament arran de la pandèmia les empreses van començar un procés de digitalització en molts casos forçós, que impedia a la majoria dels treballadors adaptar-se a les noves maneres de fer i que va provocar una gran necessitat de les organitzacions a recolzar-se en les eines de comunicació interna, tal com exposen Verazzi, Padrós i Vallmajor (2021). En el cas de Ripleg, la digitalització de l'empresa feia temps que s'estava gestant, però canals com *Whatsapp*, *Signal* i les videotrucades per *Teams* es van convertir en les eines més utilitzades, eines que van arribar per quedar-se.

Ja s'ha explicat l'auge de la comunicació interna en les organitzacions la qual encara es va veure més necessària amb l'arribada de la Covid-19. No només van arribar nous canals de comunicació dins les empreses sinó que la distància social va provocar que fos necessari plantejar-se noves eines comunicatives tot i amb els treballadors fora de l'organització per tal que aquests no perdessin el sentiment de pertinença, la motivació o aflouessin sentiments de preocupació o por per la incertesa del moment. Arran d'aquests fets l'*Institute for Public Relations* publicava l'article de Gary Grates titulat *How Covid-19 is forcing CEOs to rethink the importance of internal communications*, en el qual es recullen les noves maneres de fer en el món de la comunicació interna per tractar el retorn a la normalitat després de la pandèmia. En l'article es descriu una comunicació que analitzi el comportament dels treballadors i que aquests esdevinguin el centre de l'empresa fent que els CEO els vegin com a persones amb coneixement, amb potencial per fer aportacions i, entenguin les seves preocupacions. Tot plegat a través d'una comunicació que els posi en context de la situació empresarial amb prudència i sensibilitat. A més, recomana l'ús de les eines digitals com a canal per a 'unir actituds i emocions' sense deixar mai de banda la importància de la presencialitat.

En QRM es tenen en compte la gran part de les aportacions fetes per Gary, però caldrà analitzar si s'està tenint en compte el correcte funcionament de les eines i canals i les preocupacions i necessitats dels treballadors per a idear un pla de comunicació interna acord amb les necessitats actuals de l'empresa.

3. Auditoria de comunicació interna

‘Una auditoria de caràcter intern és un punt de partida pel disseny de qualsevol pla de comunicació interna que vulgui ser rigorós i realista’ asseguren Cuenca i Verazzi (2018). És per això, que és important conèixer la situació de partida pel que fa a cultura corporativa, la identitat de l’organització i les percepcions dels seus membres, unes dades que seran clau per detectar la informació que manca sobre QRM i alhora poder definir els objectius i les eines que s’utilitzaran per a assolir-los.

L’auditoria també ens permetrà obtenir un coneixement exhaustiu sobre la companyia, el qual serà necessari per a entendre el seu funcionament i fer les aportacions realment necessàries i assolibles per a l’organització, en aquest cas Ripleg. Segons Cuenca (2017), l’auditoria comença analitzant la missió, visió i valors, les creences, els objectius empresarials i les actituds a través de fonts internes i secundàries. D’aquesta manera, és necessari aplicar els coneixements sobre QRM en els quals m’ha format l’empresa i que es recullen en el marc teòric. També cal conèixer quines opinions tenen els treballadors sobre la metodologia així com els dubtes, les pors o les incomoditats que estan vivint o, per contra, els beneficis que els pot portar en el seu dia a dia. Saber el repte que suposa per les cèl·lules permetrà acotar els objectius i l’estratègia a les necessitats del moment. Saber els aspectes sobre QRM que consideren positius servirà per potenciar la seva motivació i implicació en els canvis que s’estan aplicant en el model productiu a través dels mateixos objectius i l’estratègia.

L’auditoria està formada per la recollida d’informació preliminar, aquella que no necessita una recerca empírica, sinó que ens la dona la pròpia empresa. La segona part de l’auditoria és el treball de camp en el qual es porta a terme una recerca empírica que acaba servant per a l’elaboració del DAFO.

3.1. Informació preliminar

3.1.1. Missió, visió i valors

La missió, visió i valors d’una organització són una declaració de principis tal com descriu en profunditat Matilla (2009), constitueixen l’essència de l’empresa donant resposta a tres preguntes: qui som?, d’on venim?, i cap on anem? Segons la definició d’aquestes preguntes es configura la cultura corporativa la qual és especialment important en la configuració de la imatge corporativa entesa com la reputació de l’empresa (Matilla, 2009).

Tot i que Ripleg disposa d'un Pla Estratègic amb diferents objectius a assolir, no ha posat mai per escrit la missió, la visió i els valors de l'empresa. Amb l'assessorament de la gerència de l'empresa i consultant el Pla, es proposen les següents:

La missió defineix com es desenvolupa l'activitat de l'organització per tal de, segons Matilla (2009), aconseguir la visió. L'autora recomana que la missió posi el focus en el client, allò que satisfà les seves necessitats i aquells trets que ens fan especials. D'aquesta manera, es proposa definir la missió de Ripleg com la de:

Oferir el millor servei als clients a l'hora de desenvolupar el seu projecte industrial a través de processos àgils, de qualitat i a través d'un tracte de proximitat.

Matilla (2009) defineix la visió com aquell objectiu al qual una organització desitja arribar en un futur '*previsible y alcanzable*'. Ripleg actualment es basaria en aquesta visió de futur:

Establir un sistema de treball basat en el QRM amb el client al centre, una plantilla sense jerarquies on el treball en equip impulsi projectes de millora contínua i els processos siguin els més àgils d'entre els nostres competidors. Tot plegat apostant per la formació contínua dels nostres treballadors fent créixer el talent a l'empresa.

Considerant els valors com els comportaments i les conductes dels membres d'una organització, Ripleg considera el seu pilar fonamental en posar l'enfocament al client, d'aquesta manera aposten pels següents valors:

Honestetat, proximitat, professionalitat, seguretat i agilitat.

Segons Matilla (2009), els valors més importants en la corporació són aquells que esdevenen 'nuclears', és a dir, esdevenen fonamentals i claus, i són precisament aquests els quals han de guiar els membres d'una empresa en les seves tasques per tal d'assolir la missió i arribar a aconseguir la visió.

3.1.2. Els canals i accions actuals

Ripleg no ha contemplat mai els canals i accions que ja està desenvolupant com a eines de comunicació interna o de Recursos Humans, tot i això, com es recull en l'inici del treball, la comunicació interna existeix a totes les organitzacions. En aquest apartat es recullen aquests canals i accions que l'empresa està duent a terme:

-Esdeveniments corporatius: en dies assenyalats com l'aniversari de l'empresa, se celebren esmorzar o berenars els quals serveixen perquè els treballadors dels diferents equips passin una estona d'esbarjo i es puguin conèixer millor en un ambient relaxat i de proximitat en el qual també hi són presents els membres de la directiva. Són activitats que fan que els treballadors es puguin conèixer en un ambient més distès i informal, tot i que se celebren en poques ocasions.

-Document d'acollida: a les noves incorporacions se'ls fa entrega d'un dossier on es recull la història de Ripleg, la seva organització, els productes de fabricació, el sistema de qualitat, la normativa de seguretat i salut així com altres normes bàsiques i la norma ISO 9001:2015. Tot i que es parla de les diferents QROC i GAP's, no s'explica la metodologia de treball QRM.

-Bústia de suggerències: l'empresa disposa d'una bústia física de suggeriments situada al passadís d'entrada dels treballadors, malgrat que segons el departament de Recursos Humans no és una eina utilitzada per a comunicar queixes o suggeriments.

-Plataforma de missatgeria *Signal*: s'utilitza per a informar sobre la producció, traslladar el que s'ha fet o el que s'hauria de fer d'un torn a l'altre. Tot i que resulta útil per a passar informació entre els equips cal vetllar perquè no esdevingui una font de sobreinformació.

-Plataforma de missatgeria *Whatsapp*: Ripleg disposa d'un grup de *Whatsapp* el qual serveix per a passar informació sobretot de Recursos Humans. El gerent també l'utilitza per a enviar missatges d'agraïment i reconeixement de la feina feta quan es dona el cas. No s'utilitza molt sovint.

-Outlook: cada cèl·lula disposa del seu correu electrònic el qual s'utilitza per a rebre mails externs i també interns. Se sol utilitza per a comunicacions concretes i necessàries entre els equips, sobretot pel traspàs de documentació. És una de les principals eines en el dia a dia dels treballadors, sobretot d'oficines i logística. S'utilitza en molta menys mesura al GAP de Producció.

Aquestes accions i canals estan reforçats des de l'àrea de Recursos Humans amb formacions a les quals els treballadors poden optar. Formacions de fora de l'organització per ser aplicades internament, i formacions internes que els mateixos treballadors ofereixen als seus companys.

Per altra banda, cal tenir en compte la situació en la qual es troba la companyia referent a la implementació del QRM. Ripleg impulsa la primera cèl·lula QRM a l'empresa fa cinc anys. Es tractava d'una cèl·lula d'un grup reduït de persones amb uns processos productius assignats per a poder tastar la metodologia sense afectar la resta de treballadors i processos. Fa dos anys, la metodologia va començar a implementar-se progressivament a les oficines formant la QROC Estratègia, la QROC Gestió, la QROC Industrialització i la QROC Comercial/Producció. Actualment, aquestes són les cèl·lules que es troben en un procés més avançat de maduració segons la gerència i la responsable de Recursos Humans de Ripleg.

Fa un any, la metodologia va començar a implementar-se al taller i van néixer el GAP de Producció, el GAP de Manteniment i el GAP de Logística. Segons gerència i Recursos Humans, aquestes cèl·lules són les menys madures, ja que fa menys temps que apliquen la metodologia. El seu punt fort és el fet de comptar amb membres que havien format part de la primera cèl·lula de l'empresa i, per tant, tenen cinc anys d'experiència de treball amb el QRM.

Estanyol i López (2021) defensen que a l'anàlisi de la situació de partida de l'organització poden utilitzar-se mètodes de recollida d'informació formals i informals. Pel que fa a aquests últims, els mètodes informals van inspirar aquest treball, ja que les converses mantingudes amb els treballadors de l'empresa i segons les inquietuds que exposen en les reunions setmanals i/o mensuals, existeix la sensació d'una falta de motivació de més de la meitat de la plantilla afectant a aquells que sí que estan motivats i afectant la maduració de les cèl·lules QRM les quals necessiten la implicació dels seus membres per a poder funcionar d'acord amb la metodologia.

Aquesta auditoria de comunicació interna també compta amb una recollida d'informació formal, la qual consta d'una entrevista a la responsable de Recursos Humans de Ripleg i d'una enquesta realitzada a algun dels membres de les diferents cèl·lules de l'empresa. S'hi recull també, un estudi de clima laboral i les aportacions fetes pels treballadors en les reunions mensuals en les quals es reuneix tota la plantilla per a discutir preocupacions o fer aportacions.

3.2. Anàlisi de la situació de partida

3.2.1. Estudi de clima laboral

Al mes de maig de 2023 Ripleg va elaborar el primer estudi de clima laboral dut a terme a l'empresa. Es va entrevistar a 10 treballadors dels diferents grups de treball i amb més i menys veterania dins l'organització.

L'estudi de clima laboral pregunta als participants entrevistats que assenyalin aspectes que es fan bé i aspectes que es fan malament dins el *management* actual de Ripleg. En aquest apartat destaca el fet que 7 persones assenyalen la comunicació interna com a un aspecte a millorar. Una persona demana una millor valoració cap als treballadors i una altra assenjala que els objectius empresarials no estan clars.

Per altra banda, 4 persones valoren favorablement la formació que ofereix l'empresa, 6 persones valoren la polivalència i el creixement personal que aporta l'organització als treballadors. Individualment, hi ha hagut participants que han destacat la proximitat amb el CEO i la fàcil comunicació amb els superiors.

Tot i que la mostra utilitzada per aquest estudi de clima laboral no és representativa de la totalitat dels treballadors de Ripleg, ens deixa entreveure la necessitat d'implementar eines de comunicació interna que afavoreixin les relacions entre treballadors i també per

a ajudar a assentar les bases de la metodologia de treball que han d'aplicar. També cal tenir en compte la necessitat que tenen de sentir-se valorats, de sentir que es confia en la seva feina, ja que en les entrevistes asseguren que serà cabdal per a aconseguir la seva motivació. Però podem veure que hi ha aspectes positius que engloba el QRM com la polivalència a través de formacions i el creixement personal.

A més, els resultats indiquen que el 50% dels treballadors enquestats tenen desenvolupat el sentiment de pertinença a l'empresa i el 40% assegura que sí que hi ha companyerisme entre els membres dels equips de treball.

Pel què fa als canals de comunicació, un 42% els considera adequats, davant d'un 58% que considera que podrien millorar.

En el resultat final de l'estudi de clima laboral es tenen en compte altres aspectes analitzats com el lideratge del gerent o les relacions entre els equips de treball que són millors o pitjors en alguns casos, però no són dades preocupants.

L'empresa encarregada de l'estudi recull com a conclusions i propostes per a millorar: optimitzar persones i recursos; consolidar la persona responsable de RRHH donant-li poder de decisió, ja que té molt bona valoració per part dels treballadors; consolidar els canvis; baixar la pressió cap als treballadors, i tallers de coaching al gerent de l'empresa.

Arran de les conclusions del pla, la gerència decideix posar en marxa les prescripcions de l'assessoria, entre elles fer una aposta per la comunicació interna, ja que fins a set persones la qüestionen en les entrevistes de l'estudi. La comunicació interna doncs, queda recollida en el Pla Estratègic 2023-2025 i s'apostar per la figura d'una responsable que posi en marxa accions en comunicació interna, sobretot per a la consolidació dels canvis que s'estan produint a Ripleg.

3.2.2. Entrevista

En l'entrevista a la responsable de Recursos Humans de Ripleg sobre la situació del QRM a l'empresa i la situació que estan vivint els treballadors en aquesta època de canvis s'explica el paper del departament en la metodologia, el qual consta de l'oferta de formacions, fer pedagogia del QRM i el més important: 'resoldre dubtes i inconvenients que puguin sorgir entre els membres dels equips'. La responsable també apunta a una falta de motivació dels treballadors, la por a 'prendre decisions i assumir responsabilitats, ja que no hi estan gens acostumats'. El departament s'enfoca ara en els GAP, perquè es considera que són els equips on més costarà implementar la metodologia a causa 'dels canvis continuats a la plantilla i a la facilitat de recórrer als mètodes tradicionals, tan arrelats en un taller'. També considera important el fet que els equips s'equivoquin prenent decisions 'perquè puguin aprendre dels errors' i d'aquesta manera 'aconseguir la maduració de les cèl·lules de treball'.

Ripleg va establir la primera cèl·lula de treball al taller fa cinc anys i aquest 2023 aquest primer equip es va dissoldre per estendre la metodologia a tota l'empresa. Tot i que

aquest primer equip de treball autogestionat podia haver continuat 'els canvis en la plantilla i, per tant, dels membres de la cèl·lula així com els pics de treball elevat han fet que aquesta es dissolgui i passi a integrar-se a la resta de cèl·lules que ja caminen'. El més positiu d'aquesta primera cèl·lula que va madurar a l'empresa és que 'hem pogut fer prova i error, experimentar sense interferir en la resta de fluxos de treball'. Ara els membres de la primera cèl·lula formen part alguns del GAP de Producció, altres del GAP de Logística o altres de la QROC Comercial/Producció oferint els seus coneixements en la metodologia a la resta de companys.

Tot i que, Ripleg està convençut en el fet d'establir la metodologia QRM, des de gerència i RRHH tenen clar que 'no tothom accepta o es pot adaptar a aquesta manera de treballar', de fet ja hi ha hagut casos de treballadors, alguns veterans a l'empresa que han decidit marxar en estar desacord amb la nova manera de treballar i el que cal és evitar que aquest fet 'desmotivi a la resta o preocupi a la plantilla'.

Per altra banda, RRHH considera que aplicar la comunicació interna a l'empresa és necessari per a 'acabar d'aportar l'agilitat necessària al QRM pel que fa a traspàs d'informació, apropar millor els coneixements que es requereixen i ser més transparents'.

L'entrevista confirma les percepcions del departament: els treballadors estan desmotivats. A més, també ens parla de la por davant la presa de decisions i l'especial preocupació per a la implementació del QRM a la cèl·lula del taller, el GAP de Producció. Així doncs, caldrà enfocar els objectius del pla d'acció en comunicació interna així com l'estratègia en ajudar a pal·liar la desmotivació i la por cap a la nova metodologia, i parar més atenció en el GAP de Producció, sense oblidar la resta d'equips.

3.2.3. Enquestes

Pel que fa a l'enquesta realitzada als treballadors, aquesta contenia preguntes referents al QRM i a la seva implementació a Ripleg. La intenció era recollir el grau de coneixement sobre la metodologia que tenen els treballadors i com creuen que està beneficiant o repercutint en el seu entorn laboral.

Podem dir que més de la meitat de les persones enquestades tenen els coneixements bàsics sobre QRM, ja que la majoria ja ha rebut formació. Però, també estan d'acord en les dificultats de saber com aplicar el QRM en el seu dia a dia i la necessitat de rebre més formació.

A més, assenyalen la falta d'implicació i motivació per part de la plantilla fet que acaba repercutint en aquells que sí que estan motivats. Tot i això, reafirmen l'important paper que tenen els treballadors en el QRM i els beneficis que pot aportar com la polivalència, el poder de decisió de les cèl·lules o la satisfacció de treballar en un ambient innovador. I també els beneficis que pot aportar la metodologia com l'agilitat en els processos i la reducció dels endarreriments.

El treball en equip és un dels hàndicaps que han descrit sobre la metodologia, ja que no sempre s'està d'acord en les decisions i els preocupa que aquest fet impliqui un empitjorament del clima laboral.

Amb l'enquesta es torna a veure la necessitat del fet que les eines de comunicació interna que s'apliquin vagin destinades a la motivació del personal, sobretot perquè se'ns diu que els treballadors desmotivats i que no s'impliquen arrosseguen a aquells que sí que els motiva aquesta metodologia. El pla haurà de proposar accions que promouen la participació i alhora ajudin a recollir i ordenar les informacions sobre QRM que ja tenen, però que no saben com aplicar. També cal tenir en compte els aspectes positius que els treballadors han esmentat i que el pla haurà de posar en relleu.

Aquesta enquesta, així com l'entrevista a Recursos Humans es poden consultar a l'annex a petició del tribunal.

3.2.4. Focus grup

Un cop al mes totes les cèl·lules de treball es reuneixen juntament amb el gerent de l'empresa i la responsable de Recursos Humans per tractar problemàtiques o informar sobre tot allò que hagi pogut passar durant el mes. El més important d'aquestes reunions són els focus grup, ja que s'espera que siguin els treballadors els que valorin la problemàtica i aportin solucions.

D'aquesta manera, en la reunió mensual del mes de novembre el tema central era la problemàtica de la no verificació dels productes, ja que els problemes de no qualitat havien anat a l'alça. A l'hora de buscar el perquè de la no verificació la majoria dels treballadors apuntaven a la falta de motivació del personal.

Sigui per la metodologia de treball la qual requereix de la presa de decisions i la polivalència i, per tant, l'esforç dels treballadors o sigui per la sobrecàrrega de treball del segon semestre de l'any, la desmotivació ha estat el principal motiu pel qual els treballadors asseguren que molts dels seus companys no acaben el procés productiu amb una verificació del producte.

El resultat, després de parlar llargament de què fer davant la falta de verificació, la majoria opinava el mateix: 'no s'hi pot fer res, és un fet que depèn de cadascú i encara que es vagi repetint que s'ha de fer, si depèn de cadascú se seguirà sense fer'. El gerent va acabar proposant definir uns minuts de la jornada laboral només a aquest procés, però la desmotivació continua sense tractar-se.

La falta de motivació també és un dels ítems al que es fa més referència en el clima laboral, també en les entrevistes de Recursos Humans i en l'enquesta realitzada als treballadors, sobretot quan es pregunta el perquè està costant d'adaptar la metodologia QRM. Un cop més, és evident que el pla d'acció en comunicació interna haurà de treballar per minvar la desmotivació dels treballadors davant la nova metodologia.

3.2.5. DAFO

DAFO	
Debilitats	Fortaleses
<p>Falta de coneixement sobre el QRM.</p> <p>Falta de motivació per part dels treballadors.</p> <p>Por a equivocar-se i, per tant, la por a prendre decisions.</p> <p>Diferent punt de maduració de les cèl·lules d'oficina i les de taller.</p> <p>Alguns treballadors ja han plegat al no sentir-se còmodes amb els canvis.</p> <p>Desavinences entre treballadors a l'hora de prendre decisions.</p> <p>Que els treballadors desmotivats acabin desmotivant a la resta.</p> <p>S'espera una baixada de la producció al primer trimestre de l'any que pot provocar preocupació i malestar a la gerència i als treballadors.</p>	<p>Ripleg ja ha recollit els beneficis i els errors d'una cèl·lula QRM que ha treballat durant 5 anys al taller.</p> <p>Disposa de canals de comunicació interns que funcionen com el Signal, el Whatsapp i els panells informatius.</p> <p>Els treballadors saben que Ripleg aposta fermament pel QRM i que ells són clau perquè la implementació tingui èxit.</p> <p>La proximitat de la plantilla amb la gerència i RRHH.</p> <p>Hi ha treballadors que sí que estan motivats i fan aportacions.</p> <p>La posada en marxa de projectes ideats i aplicats pels mateixos treballadors.</p> <p>Les opcions de formació que ofereix l'empresa.</p> <p>L'aposta per la comunicació interna que es recull en el Pla Estratègic 2023-25.</p> <p>Menys feina durant el primer trimestre i, per tant, més temps per a dedicar a la maduració del QRM.</p> <p>Les bones relacions que permeten compartir experiències amb altres empreses que també apliquen el QRM.</p>
Amenaces	Oportunitats

<p>Entorn VUCA.</p> <p>Encariment generalitzat dels serveis i les matèries que pot provocar preocupació i malestar a la gerència i als treballadors.</p>	<p>L'assessorament i formacions que ofereix el QRM Institute.</p> <p>Subvencions i ajuts que la Generalitat posa a disposició de les empreses i que permeten alleugerir la càrrega de la directiva, la qual es pot enfocar més en temes interns.</p>
--	--

Font: Elaboració pròpia

4. Planificació estratègica

4.1. Mapa de públics

En comunicació interna els públics d'una organització no només els formen els treballadors d'aquesta, sinó que tal com assenyalen Aced, Arocas i Miquel (2021), també cal tenir en compte els grups d'interès com els accionistes o representants sindicals. Aquest no seria el cas de Ripleg que no compta amb cap d'aquests dos grups, sí que es tindrà en compte els proveïdors i els col·laboradors, als quals l'empresa dona una gran importància i l'organigrama de l'empresa el qual es pot consultar a l'annex del treball.

Tot i això, el pla anirà destinat al que Grunig i Repper (1992) descriuen com a públics actius, és a dir, aquells que 'es comuniquen i s'organitzen per fer alguna cosa amb la situació' (Estanyol i López, 2023, pàg. 15). Tenint això en compte ens centrarem en els membres que integren les cèl·lules de treball de Ripleg, els públics actius, en les quals també es troba la directiva de l'empresa i, per altra banda, els col·laboradors i proveïdors.

Així doncs, els públics seran els següents, agrupats de la següent manera:

Públic 1: QROC's (cèl·lules d'oficina i gerència): QROC Comercial/Producció, QROC Industrialització, QROC Estratègia i QROC Gestió, QROC Producte Propi.

Públic 2: GAP'S (cèl·lules de taller): GAP Producció, GAP Logística, GAP Manteniment.

Públic 3: Col·laboradors i proveïdors.

4.2. Objectius de comunicació

Els objectius de comunicació pretenen elaborar un pla d'accions en comunicació interna amb la meta d'ajudar a l'empresa a la implementació i adaptació dels treballadors a la metodologia QRM.

Els objectius per a assolir aquesta meta són:

-Transmetre els coneixements de QRM als treballadors per a millorar les competències en la metodologia i facilitar la seva adaptació al llarg del 2024.

-Augmentar a més del 50% la implicació dels treballadors en els projectes de millora contínua durant el 2024.

-Desenvolupar el sentiment de pertinença dels treballadors amb l'empresa i amb la seva cèl·lula per a augmentar la motivació dels membres a l'hora d'implementar el QRM al llarg de l'annualitat.

4.3. Estratègies

A partir de l'estratègia definida com: 'una forma de coneixement encaminada a la recerca de la manera més adequada de satisfer uns objectius a través de l'ús d'uns mitjans' (Cuenca, 2017, pàg.28), s'elaboraran les accions que conformaran el pla i que hauran d'ajudar a aconseguir els objectius fixats. Les estratègies d'aquest pla d'accions de comunicació interna tindran com a base la participació dels treballadors, ja que així ho requereix la cultura QRM. Apel·lant a la participació com a eina per a aconseguir els objectius fixats pel pla, es pretén aconseguir una major motivació, implicació i sentiment de pertinença per part dels públics interns, sobretot les QROC's i els GAP's, sent aquestes les mancances detectades en l'auditoria. L'estratègia també es basarà en el traspàs de coneixements sobre la metodologia. Estarà emmarcada en la missió, la visió i els valors de Ripleg: se centrarà a ajudar a la implementació del QRM, la maduració de les cèl·lules i l'augment del talent.

Les accions que formin l'estratègia es portaran a terme en un any natural comprès al 2024. Aquestes es planificaran per tal de poder-ne fer el seguiment i l'avaluació, la qual cosa serà de gran importància per a determinar-ne l'èxit, el fracàs o intervenir per a millorar-les dins del període establert.

Tenint en compte que Ripleg no es basa en una estructura jeràrquica i que treballa amb equips autogestionats l'estratègia ha d'apostar per una comunicació interna el més horitzontal possible, tot i que serà vertical en aquells casos que la directiva sigui qui impulsi l'acció o formi part de l'acció de manera essencial.

ESTRATÈGIES	
OBJECTIU / PÚBLIC	ESTRATÈGIA
1- Transmetre els coneixements de QRM als treballadors per a millorar les competències en la metodologia i facilitar la seva adaptació al llarg del 2024. / PÚBLIC 1, 2 i 3	Elaboració de material visual i didàctic sobre el QRM per fer-lo arribar als públics interns. Es tracta d'un objectiu i estratègia que afecta a tots els públics de la corporació, ja que el QRM s'aplica a tota la plantilla i és important que els col·laboradors i proveïdors també tinguin informació sobre la manera de treballar de l'empresa sentint-se així més pròxims i valoritzats per l'empresa.
2- Augmentar a més del 50% la implicació dels treballadors en els projectes de millora contínua durant el 2024. / PÚBLIC 2	Dotar de canals i formació per a la participació dels treballadors. Una estratègia que s'aplicarà al públic 2, ja que és en els GAP on actualment s'estan desenvolupant els projectes de millora.
3- Desenvolupar el sentiment de pertinença dels treballadors amb l'empresa i amb la seva cèl·lula per a augmentar la motivació dels membres a l'hora d'implementar el QRM. / PÚBLIC 1 i 2	Elaborar un programa d'activitats en grup per a augmentar les relacions entre els treballadors dins i fora de l'àmbit laboral. Anirà destinat al públic 1 i 2, ja que es tracta dels treballadors de Ripleg on s'ha detectat una falta de motivació i implicació a l'hora de desenvolupar la nova metodologia.

Font: Elaboració pròpia

4.4. Accions

'Les accions serveixen per a fer aterrar l'estratègia i fer realitat els objectius que hem plantejat' (Aced, Arocas i Miquel, 2021, pàg. 81). Per a definir les accions, les mateixes autores proposen tenir en compte i apostar per a la implementació de tècniques controlades i no controlades. Les controlades les defineixen com aquelles en les quals l'empresa té el control, al contrari, les no controlades són aquelles en les quals es passa el control del seu èxit o fracàs als treballadors.

Per altra banda, definim tàctica tal com recull Matilla (2018) aportant la definició de la Real Acadèmia Espanyola (RAE): *'táctica se define como arte que enseña a poner orden*

en las cosas, como método o sistema para ejecutar o conseguir algo (...), (Matilla, 2018, pàg: 112). Les tàctiques doncs serviran com a mitjà per a materialitzar l'acció i que aquesta contribueixi de manera exitosa a l'estratègia que penja de l'objectiu proposat.

D'aquesta manera agrupem les accions i tàctiques que s'utilitzaran per a l'assoliment dels diferents objectius i definim al públic al qual aniran destinats:

TAULA D'ACCIONS	
Objectiu 1	
<p>Transmetre els coneixements de QRM als treballadors per a millorar les competències en la metodologia i facilitar la seva adaptació al llarg del 2024.</p> <p>Estratègia: Elaboració de material visual i didàctic sobre el QRM per fer-lo arribar als públics interns.</p>	
Acció 1	Projeccions diàries de material didàctic sobre QRM (tècnica controlada)
Tàctiques PÚBLIC 1 i 2	Elaborar material visual que aportí coneixement sobre el QRM i consells sobre com aplicar-lo. Aquest material es reproduirà al llarg del dia a diferents pantalles de 1511x87,1x920,3 situades a les oficines i al taller.
Tàctiques PÚBLIC 3	Elaborar una presentació amb el <i>Canva</i> que aportí coneixement sobre el QRM per tal que els col·laboradors i proveïdors tinguin coneixement sobre la metodologia de Ripleg i la importància que se li dona.
Acció 2	Manuale de bones pràctiques sobre QRM (tècnica controlada)
Tàctiques PÚBLIC 1 i 2	Els manuals s'elaboraran amb les aportacions dels mateixos treballadors. Cada cèl·lula s'encarregarà d'una part del manual i servirà per a posar per escrit allò que s'hagi après sobre QRM i que sorgeixin els dubtes que encara no s'han resolt. Un anirà destinat i serà elaborat pels GAP's i l'altre per les QROC's. El manual estarà supervisat pels exmembres de la primera cèl·lula QRM de Ripleg, per la gerència i per RRHH i un cop llest haurà de servir per a homogeneïtzar el discurs d'implementació.
Objectiu 2	
<p>Augmentar a més del 50% la implicació dels treballadors en els projectes de millora contínua durant el 2024.</p> <p>Estratègia: Dotar d'eines i espais per a la participació dels treballadors.</p>	
Acció 3	Establir un responsable de projecte rotatiu a cada cèl·lula (eina no controlada)
Tàctiques PÚBLIC 2	Cada setmana un membre de la cèl·lula serà el responsable de coordinar les reunions de projecte i assegurar-se del compliment dels objectius marcats per a aquella setmana. El responsable serà rotatiu per tal que totes les persones

	de l'equip participin en el projecte de millora i sàpiguen gestionar la informació i a ser partícips de les decisions d'equip.
Acció 4	Presentació dels projectes de millora (eina controlada)
Tàctiques PÚBLIC 2	Cada 6 setmanes (durada de cada projecte) les cèl·lules presentaran el projecte que han engegat durant aquest període de temps a la resta dels equips. Hauran de fer una presentació i, si cal una demostració o visita a la part de l'empresa que hagin portat a terme el projecte. Aquesta activitat servirà per a implicar tot l'equip, ja que tots els membres hauran de participar de l'explicació i elaboració de la presentació. A més, la resta de les cèl·lules coneixeran en què han estat treballant els seus companys i podran compartir coneixements i noves propostes per seguir millorant.
Objectiu 3	
<p>Desenvolupar el sentiment de pertinença dels treballadors amb l'empresa i amb la seva cèl·lula per a augmentar la motivació dels membres a l'hora d'implementar el QRM.</p> <p>Estratègia: Elaborar un programa d'activitats en grup per a augmentar les relacions entre els treballadors dins i fora de l'àmbit laboral.</p>	
Acció 5	Coformació dels treballadors. (tècnica no controlada)
Tàctiques PÚBLIC 1 i 2	Un cop cada tres mesos els treballadors poden optar a diverses formacions sobre QRM. La intenció d'aquest espai de coformació serà el de la transmesa d'aprenentatges d'aquells que hagin cursat la formació cap als seus companys de cèl·lula. Aquests esdevindran els experts en la temàtica i seran els encarregats d'oferir un taller, una xerrada o d'acompanyar en el dia a dia als seus companys en les temàtiques de QRM que hagin cursat.
Acció 6	Establir un esmorzar/berenar mensual. (tècnica no controlada)
Tàctiques PÚBLIC 1 i 2	L'esmorzar pel torn de matí o berenar pel torn de tarda serà de 30 minuts en un espai comú i per a totes les cèl·lules de treball de l'empresa per tal de fer cohesió entre els equips.
Acció 7	Xerrada 'motivacional' i de balanç mensual. (tècnica controlada)
Tàctiques PÚBLIC 1 i 2	Abans de cada esmorzar o berenar, el gerent de l'empresa i RRHH oferiran una petita xerrada per tal d'explicar com ha anat el mes en termes de maduració del QRM i fer balanç de totes les coses positives aconseguides i els reptes a assolir en els pròxims mesos. Dos cops l'any podria comptar amb la intervenció d'un <i>coach</i> per equips.
Objectius 1, 2 i 3	
Acció 8	Elaboració d'una <i>newsletter</i> interna.

Tàctiques PÚBLIC 1, 2 i 3	La <i>newsletter</i> interna serà digital i trimestral. Recollirà les novetats/canvis que apliqui l'empresa durant l'any, els projectes de millora que proposin les cèl·lules, un balanç d'objectius assolits i nous reptes, notícies d'interès, articles didàctics sobre QRM. El contingut s'elaborarà amb l'ajuda dels treballadors els quals traspasaran la informació necessària per a l'elaboració de la newsletter al responsable de comunicació interna.
Acció 9	Elaboració de la 'Biblioteca QRM' per part de cada cèl·lula.
Tàctiques PÚBLIC 1 i 2	Cada equip de treball tindrà una o diverses lleixes que durant l'any haurà d'omplir amb els manuals sobre QRM i els projectes de millora que hagi elaborat durant l'any. També hi podran recollir la normativa i les polítiques de la cèl·lula, llibres d'interès sobre la metodologia o el treball en equip. En definitiva, tot el material que considerin que cal tenir en compte per al bon funcionament de la cèl·lula.

Font:Elaboració pròpia

4.5. Missatges

Per a la definició del missatge cal primer tenir clares les idees clau, ja que 'les idees clau són les línies mestres del discurs intern corporatiu, el fil argumental del qual se'n desprenen els missatges', (Aced, Arocas i Miques, 2021, pàg. 86). Les idees clau d'aquest pla d'acció seran les següents:

El QRM per posar el treballador al centre, en la presa de decisions i propostes de millora.

El QRM per millorar els processos productius i guanyar agilitat i qualitat, per aportar valor afegit a l'empresa.

Un cop definides les idees clau, procedim a definir el missatge el qual, segons Cuenca i Verazzi (2018) pot ser general o segmentat. Els missatges generals són els que es fan arribar a tots els públics i els segmentats aquells que fem arribar a un públic en concret.

DEFINICIÓ DELS MISSATGES	
PÚBLIC	MISSATGE
Públic 1: cèl·lules d'oficina i gerència	<ul style="list-style-type: none"> -Ripleg confia en el talent dels seus treballadors dotant-los de l'autogestió. -Forma part activa del canvi a QRM, necessitem les teves aportacions per millorar! -El QRM ens fa especials davant els competidors: som més àgils treballant en equip.

<p>Públic 2: cèl·lules de taller</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ripleg confia en el talent dels seus treballadors dotant-los de l'autogestió. -Forma part activa del canvi a QRM, necessitem les teves aportacions per millorar! -El QRM ens fa especials davant els competidors: som més àgils treballant en equip.
<p>Públic 3: Col·laboradors i proveïdors</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El QRM ens fa especials davant els competidors: som més àgils treballant en equip.

Font: Elaboració pròpia

4.6. Canals

Aced, Arocas i Miquel (2021) defineixen els canals per a la definició del Pla Estratègic de comunicació com: 'l'ecosistema de mitjans que permetrà realitzar les accions dissenyades, arribar als públics i fer realitat els objectius' (Aced, Arocas i Miquel, 2021, pàg: 84). Les mateixes autores així com Cuenca i Verazzi (2018) proposen per a l'elecció dels canals tenir en compte aquells que es defineixen com a *online* i *offline*; i formals i informals. Entenent els *online* com aquells que es porten a terme a través d'eines digitals i els *offline* aquells fora de la xarxa; i els formals com aquells que funcionen d'acord amb l'organització i els informals, aquells es donen a través de l'afinitat o l'empatia.

Online: utilitzant les *tablets* de l'empresa i el Bussiness Central (eina central de Ripleg per a la gestió de l'empresa), s'elaborarà i es consultarà el manual de bones pràctiques sobre QRM. També de manera *online* es desenvoluparà l'acció d'elaborar una presentació a través del programa *Canva* i d'establir un grup a la plataforma de missatgeria *Signal* per a recollir aportacions a projectes de millora. A més, la *newsletter* serà en format digital i es farà arribar als treballadors a través del correu electrònic personal un cop obtingut el seu consentiment, i s'elaborarà i enviarà a través de *Mailchimp*.

Offline: l'esmorzar mensual, la xerrada motivacional i de balanç, així com les coformacions, es faran fora de la xarxa digital. Seran presencials per tal d'afavorir les relacions del personal. D'aquesta manera, caldrà buscar els entorns més adequats per a dur-les a terme, com la sala de formacions on ja s'estan celebrant algunes de les reunions mensuals o espais exteriors de l'empresa que puguin acollir els esmorzars o berenars sortint una mica dels espais rutinaris.

La biblioteca QRM també serà *offline*, ja que els materials com el manual de bones pràctiques s'imprimiran en físic per tal que sigui fàcil i ràpid de consultar per a tothom i la 'biblioteca' ocuparà un espai real prop de les taules de reunions que utilitza cada cèl·lula.

Per altra banda, cal comentar que aquestes accions s’anunciaran de manera *offline* a través dels panells informatius de l’empresa o en alguna de les reunions mensuals amb tota la plantilla, però que poden tenir una vessant online, ja que aquest tipus d’activitats se solen anunciar també pel grup de *Whatsapp* de l’empresa.

Formals: es portaran a terme a través de canals formals les reunions motivacionals i de balanç les qual estaran conduïdes pel gerent de l’empresa i la responsable de RRHH. També el manual, les informacions a les pantalles i la *newsletter* estaran supervisades per la QROC Estratègia, la qual engloba la gerència. La definició d’un responsable de projecte també es durà a terme de manera formal perquè serà d’acord amb els criteris metodològics de treball de Ripleg basats en el QRM, així com les coformacions sobre la metodologia i la biblioteca QRM.

Informals: Les estratègies informals seran els esmorzars/berenars mensuals en el qual es pretén aconseguir un ambient informal.

4.7. Cronograma



Font: Elaboració pròpia

Les accions es desenvoluparan al llarg de l'annualitat 2024 i es repartiran segons el temps de dedicació que es necessiti per a la seva preparació i posada en marxa. Les activitats pedagògiques sobre QRM seran les primeres a desenvolupar-se, ja que són les més necessàries, sobretot per a més tard poder participar activament de les accions referides als projectes de millora.

4.8. Pressupost

Pel que fa al pressupost, l'empresa no haurà de destinar cap partida a la contractació de personal que hagi de posar en marxa el pla, ja que aquesta tasca recaurà sobre la responsable de comunicació, sí que es necessitaran serveis externs com en en el *coaching* proposat. El pla intenta aprofitar els recursos ja existents a Ripleg com les APP de missatgeria, el programa de gestió *Business Central*, les pantalles interactives que només caldria ampliar-les a dues més, el *Mailchimp* o les eines gratuïtes com les APP de missatgeria o el *Canva*.

PRESSUPOST			
Partida	Concepte	Preu	Total
Material informàtic	2 Pantalles de 1511x87,1x920,3	1.601,20€ x2	4.100,6€
	2 Suports per les pantalles	449,10€ x2	
Càtereng	Pastes, entrepans, suc i cafè per a 65 persones aprox.	4,50€ per persona x9 mesos	2.632,5€
Coach motivacional	Xerrada d'1h d'un coach motivacional dos cops l'any.	350€ x2	700€
Lleixes per la 'biblioteca'	Lleixes de pared de 55cm	4,99€ x15	74,85€
Impressió de materials	Paper A4	3,99€ x4 packs	259,64€
	Cartutx tinta	11,6€ x6	

	Plastificació	141€ x1 plastificadora	
		16,34 x2 pack de bosses de plastificació	
TOTAL:			7.767,59€

Font: Elaboració pròpia

5. Proposta per a l'avaluació de resultats

L'avaluació dels resultats del pla serà necessari per determinar l'èxit dels objectius marcats i per demostrar l'eficiència de la feina que farà com a responsable de la comunicació interna a Ripleg. Aquests són els dos punts que destaquen Cuenca i Verazzi (2020) pel que fa als propòsits de l'avaluació de resultats en comunicació interna.

L'avaluació de resultats globals es durà a terme el desembre de 2024 per tal de poder recollir els resultats de les activitats proposades durant l'any, i aquests serviran per a millorar el pla de cara al 2025. Tot i això, les diferents accions suggerides s'aniran monitorant durant l'any.

Per a l'avaluació es tindrà en compte el model desenvolupat per la German Public Relations Association/International Controller Association (DPRG/ICV) i adoptat per la European Communication Monitor, que recullen Cuenca i Verazzi (2020), i que es basa en cinc indicadors: *inputs*, *outputs*, *outtakes*, *outcomes* i *outflows*.

Els *inputs* es basen en l'avaluació de la persona encarregada de la comunicació interna en l'empresa. En aquest cas consisteix en la definició del pla basat en uns objectius i unes accions, es tracta de la planificació duta a terme en aquest treball, i també el fet de portar a terme les accions proposades, així com fer-ne el seguiment.

Pel que fa a accions com la *newsletter* distribuïda a través de la plataforma *Mailchimp*, aquesta ofereix informes sobre el rendiment de l'acció, el nombre d'obertures i de *clicks* a la mateixa. Recollirem en aquest cas, els *outputs* dels treballadors i també dels col·laboradors en ser l'acció del pla destinada també a aquest públic. Comptabilitzarem el nombre de *clicks* a la *newsletter*, posant com a objectiu assolir un 50% de lectures aquest primer any. En el cas dels *outputs* el qual té a veure en el nombre d'impactes en un canal, també ens permetrà comptabilitzar, tot i que de manera menys empírica, el funcionament d'un acte *offline* segons el nombre d'assistents. S'utilitzarà, per exemple, per l'assistència

a la xerrada de balanç i l'esmorzar/berenar. Es tracta d'un indicador que es podrà obtenir més a curt termini podent-lo analitzar cada cop que es porti a terme l'acció sense haver d'esperar a final d'any. En aquest cas, el llindar estarà entre el 70 i el 80% de la participació considerant l'acció com un èxit en cas que s'arribi a aquest 80%.

Per altra banda, l'*outtake*, indica l'*engagement* que han tingut les accions, siguin formals o informals i serveix per conèixer què en fa el públic de la informació que li arriba. En el cas d'aquest pla, es podrà mesurar amb els *outtake* la participació dels membres dels equips en els projectes de millora segons les seves aportacions o l'interès pel QRM segons les formacions a les quals vulguin assistir. Les aportacions fetes a la *newsletter* o al manual QRM de cada treballador també podran mesurar l'interès d'aquest per la metodologia. La participació en els projectes de millora s'avaluarà a través d'una enquesta per a cada cèl·lula on es preguntí per la implicació dels seus companys. Si augmenta la demanda per a rebre formacions RRHH ho recollirà per a aquest indicador. En el cas de les aportacions a la *newsletter*, caldrà fer un recull d'aquestes a final d'any per saber si hi ha hagut interès o no per participar del projecte i analitzar per part de quin públic s'han fet més aportacions. Caldria aconseguir una aportació per cèl·lula al final de l'any.

En ser una treballadora més de Ripleg, el *feedback* informal dels treballadors serà una de les principals eines per a l'avaluació contínua de les activitats. També seran importants les entrevistes amb la gerència i el departament de Recursos Humans, de fet, hi ha definida una reunió mensual per parlar sobre el desenvolupament del pla, correccions i noves propostes.

En una segona fase es recullen els resultats de manera més general i quantitativa. D'aquesta manera es proposarà enviar enquestes entre els treballadors en referència a les activitats en comunicació interna, i seguidament, en la reunió mensual de tota la plantilla que se celebri al mes de desembre de 2024, es portarà a terme un *focus grup* que permeti avaluar conjuntament amb els treballadors el pla d'accions i recollir els indicadors anomenats *outcomes*.

Tant les enquestes com el focus grup han de buscar: 'entendre les relacions dels diferents col·lectius amb els objectius estratègics' (Cuenca i Verazzi, 2020, pàg.160). Els indicadors hauran de recollir els resultats pel que fa als temes clau, en aquest cas: el desenvolupament de la metodologia QRM, el treball en equip, la motivació, la implicació i el sentiment de pertinença. També caldrà analitzar quina utilitat han tingut els canals de comunicació proposats.

L'*outflow* és l'indicador més important i, per tant, el que més temps i esforços costa de mesurar. Aquest demostra 'com la comunicació interna i la planificació estratègica aporten positivament als resultats del negoci', (Cuenca i Verazzi, 2020, pàg. 164). Aquest indicador segurament no serà mesurable fins al cap de dos o tres anys quan sigui necessària una nova auditoria de comunicació interna i quan les accions ja estiguin consolidades. Aquest primer any del pla servirà per a engegar les accions proposades i detectar els aspectes a millorar, si és el cas, de les propostes recollides en aquest treball.

6. Conclusions

S'espera que el pla proposat estigui format per les eines en comunicació interna necessàries per a afavorir la implementació del QRM a Ripleg motivant i millorant la implicació dels treballadors.

Es tracta d'una proposta pensada a un any amb la intenció d'allargar-ho a dos si les accions proposades funcionen durant el primer any. Tot i això, el repte més gran al qual s'enfronta l'empresa és la motivació i implicació dels treballadors vist que a les enquestes alguns van decidir no contestar i a les reunions més de la meitat de la plantilla no participa activament. Es preveu una millor implementació de les accions a les QROC d'oficines, ja que són equips més madurs i amb major coneixement sobre la metodologia.

Per part de la responsable de comunicació, caldrà guanyar més confiança amb els treballadors per tal de poder recollir les seves opinions i inquietuds.

El pla d'accions en comunicació interna per a ajudar a implementar el QRM a Ripleg també ha de servir per a complir alguns dels objectius del Pla Estratègic 2023-25 com la introducció de la comunicació interna a l'empresa o la millora de la satisfacció dels treballadors, així com la maduració de les cèl·lules. Sent la comunicació interna part del Pla Estratègic la implicació de gerència i el departament de Recursos Humans és ja a hores d'ara notable, un fet important per a poder dur a terme les accions proposades amb agilitat.

Al llarg del treball s'ha pogut començar a veure com la metodologia QRM pot necessitar la comunicació interna per a poder establir-se a les empreses. Es tracta d'un ambient laboral totalment nou en el qual el treball en equip, l'autogestió, la polivalència i l'agilitat són primordials, però són el que més por fan als treballadors, acostumats a rebre ordres d'un encarregat o director. Així doncs, calen eines d'acompanyament, de formació i d'informació perquè els membres de l'organització rebin el canvi de la millor manera possible.

7. Limitacions, aportacions i futures línies de recerca

L'auditoria per a definir el pla d'accions en comunicació interna requereix temps i a causa de l'època de l'any realitzada ha estat costós trobar el temps dels treballadors. Als mesos d'octubre i novembre la majoria ha hagut d'acabar els dies de vacances així que sempre faltaven treballadors aquest fet sumat a l'alt volum de treball i els dies festius com el pont d'octubre, Tot Sants i la Puríssima ja al desembre han fet que el temps de què disposaven els treballadors fos mínim i, per tant, les entrevistes i enquestes més

difícils. Per altra banda, no tots els treballadors a qui se'ls va proposar de recollir la seva opinió van acabar respondre l'enquesta.

El poc temps que fa que treballa a l'empresa també feia que els treballadors no haguessin prou confiança per a compartir la seva experiència real.

L'entorn VUCA en el que es mou Ripleg i les inquietuds de millora que té l'empresa fan que els canvis en l'organització siguin constants, és per això, que les auditories de comunicació seran segurament una eina a tenir en compte almenys cada dos o tres anys. També serà rellevant el monitoratge del pla que es pretén posar en marxa per tal de detectar l'assoliment o no assoliment dels objectius o les possibles noves mancances en comunicació interna a l'empresa.

Després d'aquest Treball Final de Màster, encara quedaran coses al tinter. Per exemple, una enquesta o *focus group* per a saber quins són els canals interns més adequats segons els treballadors, preguntant per a quins canals volen ser informats i quin tipus d'informació consideren que caldria que fos *online* i quina *offline*. També serà important saber si els canals actuals funcionen o si els treballadors hi tenen objeccions o altres propostes.

Pel que fa a aportacions i futures línies de recerca, aquest treball també pretén fer la seva petita aportació a la metodologia QRM. Segons el QRM Institute no s'ha estudiat mai com pot ajudar la comunicació interna en l'assentament de la metodologia a les empreses. I tot i que, aquest és un pla específic per a una empresa específica, potser caldrà investigar sobre el fet que la comunicació interna serveixi com a una eina per a ajudar als treballadors i a les empreses a posar en marxa el QRM i a aplicar-lo de manera més eficient.

Referències

- Aced, C. [Cristina], Arocas, M. [Maite] i Miquel, S. [Susana]. (2021). Manual de comunicació interna. Dircom.
- Cuenca, J. [Joan]. (2017). Comunicació interna. Universitat Oberta de Catalunya.
- Cuenca, J. [Joan]. (2017). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol III: La investigación estratégica preliminar (edició digital). Editorial UOC.
- Cuenca, J. [Joan] i Verazzi, L. [Laura]. (2020). Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos (edició digital). Editorial UOC.
- Cuenca, J. [Joan] i Verazzi, L. [Laura]. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna (edició digital). Editorial UOC.
- Formanchuk, A. [Alejandro]. (2010). Comunicación interna 2.0. Un desafío cultural. Edició Formanchuk & Asociados.
- Grates, G. [Gary]. (2020). *How Covid-19 is forcing CEOs to rethink the importance of internal communications*. Institute For Public Relations. <https://instituteforpr.org/how-covid-19-is-forcing-ceos-to-rethink-the-importance-of-internal-communications/>
- Marca, G. [Guillem]. (2017). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol IV: La investigación estratégica de evaluación (edició digital). Editorial UOC.
- Matilla, K. [Kathy]. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso (edició digital). Editorial UOC.
- Matilla, K. [Kathy]. (2009). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Editorial UOC.
- Mussons, S. [Sergi]. (2020). Organizaciones ágiles. Libros de Cabecera.
- Oliveira, A. [Andréa]. (2017). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol II: Públicos y stakeholders (edició digital). Editorial UOC.
- QRM Institute. *¿Qué es Fabricación de Respuesta Rápida o Quick Response Manufacturing?* <http://qrminstitute.es/qrm/>
- Soria Ibáñez, M. [Maria del Mar]. (2018). *La gestión estratégica de las relaciones públicas en organizaciones sociales*. Barcelona. Editorial UOC.
- Van Loon, P. [Paul], Simons, M. [Mathieu] i Schröder, R. [Rick]. *Quick Response Manufacturing*. QRM institute.

Verazzi L. [Laura], Vallmajó, C. [Carla], i Padrós L. [Laia]. (2021). *Comunicación interna de pandemia: Casos y aprendizajes de una crisis sin precedentes*. Editorial UOC.