



**Laboratori estratègic de ciutat:
la comunicació interna i externa de l'empresa**

**Dimecres 24 de maig de 2006
Vilanova i la Geltrú**

CONCLUSIONS DE LA SESSIÓ

- La comunicació interna és un **tema clau** en l'empresa que no està gens resolt (Josep R. Robinat diu que és l'actual "càncer de l'empresa" perquè no hi ha comunicació): cal dissenyar una estratègia d'actuació en comunicació.
- La **cultura empresarial** és la imatge de marca i per tant, la imatge d'una empresa que es dona continuament a través dels fets: pel fet d'existir com a empresa ja és té una cultura empresarial, encara que no es sigui conscient.
- Els **valors de l'empresa** han de ser honestos, entenent l'honestedat com a sinònim de coherència. (Això no està relacionat amb l'ètica, que pot no existir - ex: d'organització basada en sòlids valors: la Mafia-) i són fonamentals per a fixar una cultura que progressa. La comunicació interna acostuma a fallar, sobretot, en els fets que és el factor principal de comunicació.
- La **relació entre comunicació interna i externa és directa. Són indisociables**. Formen part de les dues cares d'una mateixa moneda. La relació entre aquestes dues comunicacions en el si de l'empresa, és la imatge de marca.
- La comunicació té **dos vessants**:
 - 1- **Operatiu (teoria)** que s'ha de planificar i executar
 - 2- **Estratègic (accions)** que reflecteix la projecció de la cultura empresarial al món. La majoria de vegades, les empreses se centren en la part operativa oblidant l'estratègica.
- En un món i una economia globalitzada tot és força homogeni, per tant, **el valor afegit que té una empresa** és la seva diferenciació: el seu posicionament. El principal problema que tenen les empreses és que no tenen clar què volen dir: la comunicació interna comença pel posicionament (és imprescindible) de tot allò que l'empresa **vol fer i vol dir**.



- En els processos de comunicació s'ha de tenir molt en compte la comunicació escrita, però especialment, la **comunicació no verbal**.
- En comunicació sempre són presents **dos nivells** que han d'anar en un sentit únic i que cal diferenciar clarament:

Nivell 1: molt important. Són potencialitats de comunicació que **estan presents** de forma permanent, en el dia a dia i que no es poden evitar. No requereixen de grans inversions.

Nivell 2: opcions optatives, de caràcter esporàdic i que a vegades són una aposta d'inversió significativa.

- La comunicació és un **tema clau** en totes les empreses (siguin de la grandària, tipus, etc. que siguin). És un tòpic pensar que només és un tema a considerar per les empreses grans (és d'interès estratègic per a tothom). En cada sector s'ha de posar èmfasi en la modalitat de comunicació, per exemple, en el sector indústria: la interna és molt important perquè l'externa és quasi inexistent.
- En la **construcció d'una marca** és molt important la **comunicació no verbal**. En aquest sentit, cal considerar el paper que juga la música. La música és un actor que està en segon pla i que està per sobre del discurs verbal. És una eina de comunicació que s'ha de tenir molt compte.
- La marca és una **inversió a llarg termini**. S'ha de seguir un estil i establir una coherència continuada. Si no lligues bé el teu missatge amb la teva marca pots produir l'efecte "vampirisme" (la gent no reconeix la teva marca i associa el missatge a una altra marca coneguda que és la que se'n beneficia del tema).
- No tota la comunicació ha de servir per a tothom. Ha d'anar dirigida a algú. La "**comunicació viral**" (**distribució massiva a través d'Internet**) és un risc perquè no va dirigida a ningú en concret.
- El tema del **compromís** és molt important en comunicació. Compromís entès internament, com a treballador amb el teu lloc de treball i externament, com a consumidor fidel a una marca. Aquest compromís és viscut diferent en cada persona.
- El **màrqueting intern** aportar conceptes que s'han de traduir a la comunicació interna: existeix un producte que és el lloc de treball. Els clients d'aquest producte són els treballadors. El treballador de l'empresa fa un saldo (satisfacció/insatisfacció) i si és positiu continua comprant: el **clima laboral** i la **cultura empresarials** són aspectes bàsics respecte el resultat. S'han de tractar els treballadors com una cartera de clients ("gràcies per treballar amb nosaltres" seria la visió).



- La **cultura empresarial** constitueix la personalitat de l'empresa. És un aspecte clau i complex que s'inicia amb 1- el procés de selecció del personal (capital intel·lectual de l'empresa) –aquest moment és molt important-: els treballadors que integren l'empresa han de tenir afinitats amb la seva cultura; 2- Continua amb la marca, que és una inversió a llarg termini i que no s'acaba mai i amb 3- la gestió permanent del canvi: canvi de la cultura empresarial que comporta implicació de tothom que forma part de l'empresa.
- Cal tenir molt present en la gestió de comunicació del canvi el tema de la **formació**. El plantejament és:
 - 1- la gent sap o no sap? Si no sap, cal formació adient;
 - 2- la gent pot o no pot? Cal dotar de mitjans i recursos necessaris al personal;
 - 3- la gent vol o no vol? Si no vol es per què estan desmotivats? o bé no voldran mai? Si és així, s'han de prendre **decisions contundents** i acomiadar a aquest tipus de personal. Amb aquestes actuacions, explicades adequadament, també estem comunicant a la resta què volem i per què actuem d'aquesta manera.
- En la comunicació interna existeix una idea clau: **els rituals**. Aquests donen forma a les creences i diuen molt d'una cultura empresarial. Els rituals d'acollida i de partida dels treballadors: són signes d'integració i reconeixement. Cal dotar-nos de rituals innovadors i que no siguin estàndards perquè sinó causen efecte contrari (ex: a tothom quan es jubila se li regala el mateix rellotge de comiat).
- La gestió del canvi ha de venir donada primer, pel **canvi de valor** i, aquest canvi, l'ha de fer el líder.
- Els dubtes més importants des de l'empresa són: conèixer com funciona la comunicació i en quina direcció i quins són els mitjans que s'han de fer servir més adients per a cada nivell de comunicació. Especialment amb el potencial que ofereixen les TIC. Cal cercar eines complementàries i no substituir unes per altres. El **contacte humà**, però, és vital perquè sempre funciona.
- És molt important seleccionar el **canal comunicatiu**, quan i per a què i segmentar la comunicació.
- En el procés comunicatiu amb els clients qui sap de veritat com funcionen les coses és el personal i especialment, el personal de contacte amb el client, per tant, és important que l'empresa creï un clima laboral propici per desenvolupar un **sentit de pertanyença** fent-los partíceps en la presa de decisions.
- En els processos de comunicació cal un plantejament **estratègic** (què volem dir?) i un opcional (com ho hem de dir?, en referència a l'eina comunicativa). L'excès de comunicació genera tot el contrari, per tant, s'ha de tenir molt clares quines accions s'han de fer.



- El màrqueting és **honestedat**: és donar-li a la gent el que vol i per tant, la **segmentació** és clau per poder arribar als sectors de públic escollits.
- Cal tenir en compte dues tipologies de màrqueting:

màrqueting transaccional: com ens relacionem amb el mercat extern i el **màrqueting relacional**: com mantenim els clients i augmenten el seu valor. Aquest últim és un concepte dinàmic: que estigui el màxim de temps amb tu i que et compri més coses.

IDEES FORÇA EXPOSADES PELS CONVIDATS DE FORA:

- 1- **Coherència**: què volem aconseguir i amb quines eines.
- 2- **Comunicació externa és conseqüència de la comunicació interna**. Són conceptes indissociables.
- 3- **El màrqueting és sentit comú**, saber escoltar, seducció: fidelitzar clients. La creativitat és l'eina per aconseguir-ho. Si sempre fem el mateix sempre obtindrem el mateixos resultats. El màrqueting ha de ser dinàmic, preveure els canvis i adequar-se a ells.