Universitat Pompeu Fabra Barcelona

Treball Final de Grau

Anàlisi de la implantació d'eines d'intel·ligència artificial en la comunicació interna: viabilitat, beneficis i riscos

Grau en Periodisme, Facultat de Comunicació
Universitat Pompeu Fabra
Curs acadèmic 2024 - 2025

Autora: Júlia Gómez de Porras
Tutora: Mònica Terribas Sala

Resum

Aquest estudi analitza la implantació d'eines d'intel·ligència artificial (IA) en la comunicació interna empresarial; un àmbit en expansió que transforma la gestió de la informació, la cultura corporativa i l'eficiència operativa. L'objectiu principal és avaluar la viabilitat d'aquestes tecnologies, centrant-se en el context espanyol. Es plantegen com a objectius específics identificar els beneficis i riscos associats, així com dissenyar estratègies per a una integració responsable. Mitjançant una metodologia qualitativa, es combinen la revisió de literatura, amb entrevistes a experts (Ulises Cortés, Karma Peiró i Patricia Ventura), i un estudi de cas de l'empresa IDIADA, pionera en la integració d'aquestes eines. Aquest enfocament permet contrastar teoria i pràctica, responent a un buit existent en la recerca. Els resultats mostren que, tot i els avantatges operatius, la IA planteja riscos ètics, privacitat i deshumanització. L'estudi conclou que cal garantir transparència, formació i preservar la dimensió humana per assegurar una implantació efectiva i ètica.

Paraules clau

Intel·ligència artificial, comunicació interna, comunicació empresarial, transformació digital, automatització, eficiència operativa, reptes ètics i socials de la IA, adopció tecnològica, viabilitat tecnològica, deshumanització, cultura corporativa, transparència, privacitat de dades, estratègia corporativa, presa de decisions automatitzada, optimització de processos, substitució laboral, empreses espanyoles.

Abstract

This study analyses the implementation of artificial intelligence (AI) in internal business communication, an expanding field that is transforming information management, corporate culture and operational efficiency. The main objective is to assess the viability of these technologies, focusing on the Spanish context. Specific objectives are to identify the associated benefits and risks, as well as to design strategies for responsible integration. Using a qualitative methodology, a literature review is combined with interviews with experts (Ulises Cortés, Karma Peiró and Patricia Ventura), and a case study of the company IDIADA, a pioneer in the integration of these tools. This approach makes it possible to contrast theory and practice, responding to an existing gap in research. The results show that, despite the operational advantages, AI poses ethical risks, deprivation and dehumanisation. The study concludes that transparency, training and preservation of the human dimension must be guaranteed to ensure an effective and ethical implementation.

Índex

1. Introducció **6**

2. Marc teòric **7**

2.1 Intel·ligència artificial **7**

2.1.1 Orígens, definició i tipus d'IA 7

2.1.2 Crítiques i limitacions 10

2.1.3 Implicacions ètiques dels algoritmes 13

2.1.4 El tecnosolucionisme i el dataisme 15

2.2 Comunicació interna **17**

2.2.1 Dimensions i rellevància de la comunicació interna 17

2.2.2 Bones pràctiques 19

2.3 L'ús d'eines d'IA a la comunicació interna **21**

2.3.1 L'antecedent de la IA en comunicació interna: la Intranet 22

2.3.2 Usos operatius i estratègics: Casos d'empreses espanyoles 23

2.3.3 Beneficis i oportunitats 30

2.3.4 Reptes i riscos 34

2.3.5 La IA com a reemplaçament dels treballadors 35

2.3.6 Recomanacions i perspectives futures 41

3. Objectius de recerca **45**

4. Preguntes de recerca **45**

5. Metodologia **46**

5.1 Disseny de la recerca **46**

5.2 Enfocament de la recerca **46**

5.3 Mètodes de recollida de dades **46**

5.3.1 Revisió bibliogràfica 46

5.3.2 Entrevistes amb professionals 47

5.3.3 Cas d'estudi 47

5.4 Mostreig **48**

5.4.1 Entrevistes amb professionals 48

5.4.2 Estudi de cas 48

5.5 Anàlisi de dades 49

5.5.1 Procés d'interpretació i sistematització 50

6. Resultats 50

6.1 Entrevistes 51

6.1.1 Impacte de la IA en la comunicació de les empreses 51

6.1.2 Beneficis 53

6.1.3 Riscos 54

6.1.4 Substitució de professionals i deshumanització 56

6.1.5 Introducció de la IA als empleats evitant resistències 57

6.2 Cas d'estudi: IDIADA 58

6.2.1 AIDA 58

6.2.2 Implementació d'AIDA i formació dels empleats 60

6.2.3 Limitacions de l'ús d'eines d'IA 61

6.2.3.1 El valor insubstituïble de les persones 62

7. Conclusions i discussió 63

7.1 Comparació amb estudis anteriors 64

7.2 Protocol d'implementació 65

7.3 Recomanacions per a un ús ètic de la IA en comunicació interna 66

7.4 Limitacions i propostes per a futures recerques 67

7.5 Conclusió final 68

8. Referències 70

8.1 Webgrafia 70

8.2 Bibliografia 79

9. Annexos 80

1. Introducció

En els darrers anys, la intel·ligència artificial ha experimentat un gran avanç, integrant-se progressivament en diversos àmbits empresarials fins a arribar a la comunicació interna. Aquesta evolució ha suscitat inquietuds tant ètiques com operatives, especialment en relació amb l'eficàcia i la seguretat d'aquestes eines en processos que requereixen la confidencialitat de les dades empresarials. A més, la implementació de tecnologies automatitzades en un sector que incideix directament en la cultura corporativa planteja la qüestió de si substituir —ja sigui totalment o parcialment— la interacció humana pot afectar la rendibilitat i el bon funcionament de l'empresa.

Més enllà de la seva funció informativa, la comunicació interna construeix la identitat corporativa i reforça la cultura empresarial, aspectes que impacten en el compromís i la productivitat dels treballadors, així com en la imatge corporativa. Per aquest motiu, estudiar l'adopció de la intel·ligència artificial en aquest àmbit resulta fonamental per avaluar-ne la viabilitat i mitigar els riscos que poden comportar repercussions significatives en l'organització.

Aquest treball s'endinsa en aquest debat amb l'objectiu d'analitzar els avantatges i desavantatges de la incorporació d'eines d'intel·ligència artificial en la comunicació interna de les empreses, així com establir pautes per a una integració efectiva. Per assolir aquest propòsit general, s'han definit diversos objectius específics: contrastar les oportunitats i els riscos derivats de la implementació d'aquestes tecnologies, examinar com diferents empreses espanyoles han començat a integrar-les en els seus processos interns —amb una anàlisi detallada d'un cas exitós—, i recollir les opinions d'experts en comunicació i intel·ligència artificial per obtenir una visió més àmplia i fonamentada del fenomen.

Pel que fa a la metodologia, aquest treball es basa en una investigació qualitativa que combina la revisió bibliogràfica —que inclou l'anàlisi de com empreses espanyoles estan implementant aquestes eines— amb entrevistes en profunditat a professionals del sector, i un estudi de cas. En concret, s'ha analitzat l'empresa IDIADA, una companyia espanyola líder en la indústria automotriu que ha integrat aquestes tecnologies a nivell intern i ha desenvolupat un assistent virtual anomenat AIDA.

L'estructura del treball s'organitza en diversos apartats. En primer lloc, es presenta el marc teòric, on s'analitzen els conceptes clau sobre comunicació interna i intel·ligència artificial. A continuació, es descriu la metodologia emprada en la investigació, justificant-ne la idoneïtat per a l'estudi. Més endavant, es desenvolupen els resultats obtinguts, que inclouen les entrevistes realitzades i l'anàlisi del cas d'estudi. Finalment, es recullen les principals aportacions del treball i es plantegen recomanacions per a una implementació segura i efectiva de la intel·ligència artificial en la comunicació

interna. Amb aquesta anàlisi, l'estudi busca aportar coneixement sobre l'ús d'aquesta tecnologia en l'àmbit empresarial, tot destacant-ne els beneficis i els reptes que comporta per a les organitzacions.

2. Marc teòric

2.1 Intel·ligència artificial

La intel·ligència artificial ha irromput en el context socioempresarial com la primera gota d'un diluvi, canviant radicalment la manera com les societats operen, prenen decisions i es comuniquen (Enquesta global anual sobre intel·ligència artificial, 2024). Tot i que el auge mediàtic sembla haver-se produït amb la creació de ChatGPT el 2022, els seus orígens es remunten a dècades enrere. Per comprendre els seus impactes i desafiaments en l'àmbit de la comunicació interna, primer hem de definir què és la IA, explorar els seus orígens i situar-ne l'impacte en el context actual.

2.1.1 Orígens, definició i tipus d'IA

Hi ha un debat sobre qui va originar la intel·ligència artificial, tant des del punt de vista físic, com del terminològic. En un article titulat "¿Quién es el verdadero padre de la inteligencia artificial?", publicat el 2016 a la secció d'innovació del BBVA, es presenta **John McCarthy** com el seu fundador. L'informàtic va encunyar el terme "intel·ligència artificial" el 1956 durant una conferència que va organitzar al Dartmouth College, i va establir les bases per estudiar com les màquines podien replicar processos intel·ligents i mecanismes d'aprenentatge.

McCarthy també va desenvolupar Lisp, un dels primers i més influents llenguatges de programació d'alt nivell. A més, va ser pioner en el concepte de temps compartit, proposant la utilització de superordinadors centrals accessibles a múltiples usuaris de manera simultània—una idea clau per a l'evolució d'Internet. Tot i els seus avenços, no va aconseguir que les seves màquines passessin el test de Turing, i la seva visió d'una IA capaç de replicar plenament la intel·ligència humana encara no s'ha materialitzat.

Però aquesta no era la primera vegada que el BBVA etiquetava com a "pare de la IA" a un expert. Tres anys abans, el 2013, ho feia amb **Marvin Minsky**, qui també va assistir a la conferència de Dartmouth. El científic defensava que la creació de màquines tan intel·ligents com els humans era possible, però estava limitada per la falta de recursos. Va desenvolupar conceptes fonamentals com la representació del coneixement mitjançant *frames* i va impulsar la idea de dotar les màquines de sentit comú. També va ser responsable d'avenços tecnològics com la primera xarxa neuronal capaç d'aprendre (SNARC) i va criticar que el progrés de la IA s'havia alentit per prioritzar aplicacions immediates en lloc de la recerca bàsica.

Tornant al test de Turing que les màquines de John McCarthy van suspendre, un altre informàtic que els titulars han descrit com *"el pare de la intel·ligència artificial"* és el mateix **Alan Turing**. Així ha aparegut a mitjans com National Geographic, 20 minutos o ABC; i tenint en compte que aquests dos últims també han parlat de McCarthy com el "pare" de la IA, es confirma una confusió mediàtica amb el vertader creador.

Com s'explica en l'article del National Geographic, ell era un matemàtic visionari que va ser clau durant la Segona Guerra Mundial gràcies al desxiframent dels codis alemanys d'Enigma. Dissenyant la màquina Victory, va permetre als aliats anticipar els moviments nazis i escurçar el conflicte en diversos anys. Després de la guerra, va concebre la idea de la "màquina de Turing", base de la computació moderna, i va formular el conegut test de Turing, que encara avui serveix per avaluar la intel·ligència artificial. Aquest consisteix a situar a un interrogador en una sala i fer-lo mantenir una conversa escrita sense veure a l'interlocutor; si no pot endevinar si està parlant amb un humà o amb una màquina, aquesta última es considera intel·ligent.

Finalment, en temps més recents, s'ha anomenat **Geoffrey Hinton** (encara en actiu) *"el padrí de la IA"* (BBC, El País, 20 minutos). A l'article de la BBC se'l descriu com un *"pioner en la recerca de xarxes neuronals i aprenentatge profund"*, fent referència al desenvolupament d'algoritmes clau que van permetre entrenar xarxes neuronals amb múltiples capes: *deep learning*. A més, a la dècada de 1980 va popularitzar l'algoritme de retropropagació; una tècnica d'entrenament de xarxes neuronals que va millorar la seva capacitat per aprendre de grans quantitats de dades.

Quant a la definició actual d'intel·ligència artificial, encara és difícil de delimitar. Així ho explica un article publicat a la web oficial del **Govern d'Espanya** titulat: "¿Qué es la Inteligencia Artificial?": *"La Inteligencia Artificial (IA), al igual que la humana, es un concepto complejo de definir. Aún no existe una definición formal y universalmente aceptada."* I afegeix:

"La Comisión Europea la define como sistemas de software (y posiblemente también de hardware) diseñados por humanos que, ante un objetivo complejo, actúan en la dimensión física o digital:

- *Percibiendo su entorno, a través de la adquisición e interpretación de datos estructurados o no estructurados.*
- *Razonando sobre el conocimiento, procesando la información derivada de estos datos y decidiendo las mejores acciones para lograr el objetivo dado."*

Per tractar de descobrir què és i què no és la intel·ligència artificial, la investigadora ha decidit preguntar-li això mateix al ChatGPT, és a dir, a la IA mateixa *(annex 1)*. La seva resposta:

*"La **intel·ligència artificial (IA)** és un camp de la informàtica que desenvolupa sistemes capaços de realitzar tasques que normalment requereixen intel·ligència humana, com ara el raonament, l'aprenentatge, la percepció i la presa de decisions. Alguns exemples d'IA inclouen els assistents virtuals (com Siri o Alexa), els sistemes de recomanació (com Netflix o Spotify), els cotxes autònoms i els models d'aprenentatge automàtic que analitzen grans quantitats de dades."*

Ens diu que la IA sí que és *"un conjunt d'algoritmes i models matemàtics que imiten aspectes de la intel·ligència humana, un sistema capaç d'aprendre a partir de dades (com el machine learning i les xarxes neuronals), un programari que pot prendre decisions basades en patrons i informació prèvia, i una eina útil per a automatitzar processos i millorar l'eficiència en diferents sectors"*.

Per altra banda, ens diu que no és *"una ment conscient o amb emocions pròpies (la IA no té sentiments, intencions ni autoconsciència), ni un ésser humà (no pensa ni raona com una persona; només processa informació seguint regles i patrons), una tecnologia infal·lible (pot cometre errors, tenir biaixos i necessita ser supervisada), ni un reemplaçament complet per als humans (és una eina que complementa i augmenta la capacitat humana, però no la substitueix totalment)"*.

Per a **Pedro Meseguer** i **Ramón López de Mántaras**, la IA no s'equivoca quan diu que no és *"un ésser humà"*, i que per tant, *"no pensa ni raona com una persona; només processa informació seguint regles i patrons"*. Al seu llibre "Inteligencia Artificial", ens expliquen dues maneres de diferenciar les IA: entre específiques i generals, i entre dèbils i fortes.

Les intel·ligències específiques són, com diu el mateix terme, específiques; estan programades per a fer una única cosa. Posa d'exemple una IA entrenada per jugar als escacs, explicant que malgrat les seves similituds amb el joc de dames, són incapaces de jugar a aquest altre joc perquè es requereix un programa independent i completament diferent del que li permet jugar als escacs. Segons els investigadors, les IA específiques i les IA dèbils són termes bicondicionals, sent aquestes últimes descrites per l'investigador com a *"intel·ligències artificials que únicament mostren comportament intel·ligent en un àmbit molt especialitzat"*.

En canvi, expliquen que les IA generals i les IA fortes es troben en una relació d'implicació unidireccional: *"Conviene aclarar que no es lo mismo IA general que IA fuerte. Existe obviamente una conexión, pero solamente en un sentido: toda IA fuerte será necesariamente general, pero puede haber IA generales que no sean fuertes, es decir, que simulen la capacidad de exhibir inteligencia general de la mente pero sin ser mentes."*

És a dir, la IA general és aquella que presenta intel·ligència en diversos àmbits, però a partir d'algoritmes entrenats i informació ja existent —per tant, no raona. Mentre que la IA forta hauria de ser capaç de pensar igual que un humà, funcionar com una ment

humana, raonar, tenir sentit comú. Segons López de Mántaras, aquest és l'objectiu últim de la IA, un dels més ambiciosos que s'ha plantejat la ciència, i tal com va dir a una entrevista al CCCB titulada "És possible una IA ètica?", serà *"difícilment possible"* d'aconseguir.

Així ho pensa també **John Searle**, el filòsof que va introduir els termes d'IA forta i IA dèbil a un article publicat el 1980 (Pedro Meseguer i Ramón López de Mántaras, 2017). En ell explica que la IA dèbil serveix en construir programes que ajuden a l'ésser humà en les seves activitats mentals en lloc de duplicar-les. Per tant, es diferencia de la descripció de López, ja que seguint aquesta descripció, una IA dèbil podria ser general, i no tindria per què ser específica; com les conegudes DeepSeek, ChatGPT o Copilot. Searle creu en la impossibilitat de la IA forta per la seva manca d'intencionalitat i sentit comú, les quals va demostrar creant el sistema de "l'habitació xinesa".

2.1.2 Crítiques i limitacions

"L'habitació xinesa" és una habitació on es disposa d'un conjunt de regles escrites que ensenyen com manipular els caràcters xinesos i generar altres caràcters segons aquestes manipulacions. En conversar des de l'exterior amb la persona dins de l'habitació a partir de caràcters xinesos, aquesta podria respondre basant-se en les regles escrites. Per tant, es donaria una resposta igual a la d'una persona que entén el xinès sense la necessitat de fer-ho. Aquest sistema serveix com a una metàfora del funcionament de les IA, explicant que es tracta d'una manipulació sintàctica i mai semàntica —és a dir, imiten el funcionament del cervell humà utilitzant mitjans completament diferents (Pedro Meseguer i Ramón López de Mántaras, 2017).

El resultat de "l'habitació xinesa" també serveix per exemplificar un dels riscos de les IA: la manca de justificació sobre com han arribat a les conclusions a causa de la inexistent comprensió sobre què responen i per què ho responen. Així ho explica **David Casacuberta** a l'article "Injustícia Algorítmica" del CCCB:

"Un programa tradicional, desenvolupat per un humà, segueix una lògica, de manera que és possible entendre què està fent aquell programa. Un algoritme automatitzat és com una caixa negra. Li donem una entrada (les dades de la persona que demana el crèdit) i ens dona una sortida (la probabilitat que torni el crèdit o no). És molt complex —o pràcticament impossible— saber per què el programa ha decidit rebutjar o acceptar un crèdit."

A l'article posa d'exemple el cas de l'exèrcit americà i els tancs camuflats, explicat en un article publicat el 1988 i editat el 2003 per **Neil Fraser**, exenginyer de *software* de Google a Califòrnia. Als anys 80, l'exèrcit americà va encarregar a un grup de científics que entrenessin a una IA per detectar tancs camuflats. En veure que encertava en un 100% dels casos, van voler veure en què es basava per arribar a les seves conclusions.

El resultat va ser que realment no detectava els tancs, sinó que es fixava en una altra variable: el sol. Les fotografies amb les quals havia estat entrenada estaven dividides en dos grups: quan el sol estava en una posició, es van prendre totes les fotografies amb els tancs camuflats, i quan els sol estava en una altra posició, es van prendre totes les fotografies sense els tancs. Per tant, fixant-se en la posició del sol podia determinar si hi havia tancs camuflats o no. Fraser parla d'un altre ús que se li dona a la IA amb uns resultats completament inversos: "*Un ús prometedor de les xarxes neuronals en l'actualitat és la predicció del mercat borsari. Encara que els resultats inicials són molt bons, els inversors no s'atreveixen a confiar els seus diners a un sistema que ningú entén".* Per tant, a més de les limitacions funcionals d'aquestes eines, també existeix una limitació quant a la confiança cap al seu funcionament.

Al llibre "Inteligencia Artificial", **Meseguer** i **López** també recullen opinions d'experts que consideren que la intel·ligència humana és insuperable. Per exemple, **Roger Penrose** sostenia que les intel·ligències artificials mai podrien tenir consciència perquè estan subjectes a les limitacions dels teoremes d'incompletesa de Gödel. Aquests teoremes demostren que en matemàtiques no sempre hi ha coincidència exacta entre allò que és veritable i allò que és demostrable. En canvi, els humans tenim la capacitat d'intuir veritats matemàtiques encara que no es puguin demostrar.

Hubert Dreyfus, autor de l'article "Alchemy and Artificial Intelligence" (1965), també pensava que la IA forta de tipus general era quasi inabastable —al contrari que Minsky, i d'acord amb l'opinió de John Searle. Creia que la intel·ligència humana estava estrictament lligada amb la corporeïtat amb la qual interactuem amb el món, la qual cosa ens fa relacionar-nos i aprendre del nostre entorn. Per aquest motiu, considerava que l'única manera que existís una IA forta era dotant-la d'un cos.

Similar a aquesta teoria, **Alan Turing** —un dels "pares de la IA" dels quals hem parlat a l'apartat anterior— sostenia que l'enfocament tradicional per dotar d'intel·ligència les màquines era erroni. Defensava que, en lloc d'atorgar-los una intel·ligència completa de manera immediata, calia començar per una base limitada que evolucionés progressivament al llarg del temps; de manera similar al desenvolupament cognitiu humà. Així doncs, va anticipar el concepte d'intel·ligències artificials en desenvolupament, que es caracteritzen per un progrés cognitiu gradual i continu.

En línia amb Dreyfus i Searle, **Drew McDermott** afirmava que com més deducció lògica busca un en el raonament humà, menys deducció troba ("A critique of pure reason, 1987), fent que la IA sigui incapaç d'imitar una ment humana. Concretament, en destaca aquest paràgraf:

"Pensa en l'última vegada que vas planificar alguna cosa i pregunta't si series capaç d'haver demostrat que el pla traçat era correcte; doncs bé, segurament podries fàcilment enumerar deu circumstàncies plausibles que haguessin fet fracassar el pla; no obstant això, vas continuar amb el pla previst."

Finalment, Meseguer i López també parlen del científic informàtic **Joseph Weizenbaum**, que opinava que hi havia tasques que la IA no havia de fer encara que tècnicament pogués, ja que li falten experiències adquirides a partir del mitjà social i cultural en el qual creixem els humans ("Computer Power and Human Reason: From Judgment to Calculation", 1976). Un exemple és el de psicoterapeuta, conclusió a la qual va arribar quan va programar el sistema Eliza13, una IA que simulava ser-ne un. Weizenbaum es va *"escandalitzar"* en veure que era imperceptible per a molts usuaris malgrat no comprendre en absolut el llenguatge natural i tornar-se incoherent amb les respostes.

Una altra de les limitacions de la intel·ligència artificial és la creativitat. **Patrícia Ventura** explica a l'article "Creatividad, IA y gobernanza humanista" (2023) que existeix una confusió sobre si la IA és capaç de crear, a la qual respon: *"No existeix evidència que una màquina pugui desenvolupar subjectivitat i, per tant, creativitat o criteri moral. (...) La IA generativa no 'crea', sinó que, estrictament, regurgita, les dades amb els quals ha estat entrenada."*

Considera que humanitzar a les màquines té el risc de perdre de vista que rere aquests sistemes hi ha persones i organitzacions que han de responsabilitzar-se pels efectes dels seus usos, i menysprear aquelles característiques *"genuïnament humanes"* que hem de governar, ja que impulsen la *"vertadera creativitat"*. Es refereix a la creativitat humana com a vertadera perquè explica que aquesta neix de la subjectivitat i de la seva consciència, i que està guiada per la motivació i la recompensa —característiques que la IA no té.

Aquesta idea és complementada per un dels desafiaments ètics de l'ús d'IA que es plantegen a la guia "**Introducció a l'ús de la IA al periodisme**", elaborada el 2024 pel Consell de l'Audiovisual de la Comunitat Valenciana, la Càtedra d'Anàlisi i Prospectiva de l'Audiovisual (CAPA), la Universitat de València i la Universitat Jaume I de Castelló. Aquesta destaca que la creativitat i la propietat intel·lectual són dos aspectes que es veuen especialment qüestionats amb la irrupció d'aquestes tecnologies. Així, posa el focus en la problemàtica dels drets d'autor i en el fet que molts sistemes d'IA han estat entrenats amb continguts protegits per copyright, fet que obre un debat sobre la seva legitimació com a eines creatives.

La guia analitza en profunditat altres implicacions ètiques que comporta l'ús d'aquestes eines en la disciplina periodística. Exposa la desinformació —o falta d'*"integritat informativa"*— que poden provocar els textos i vídeos manipulats, i el risc a la violació de privadesa de dades:

"La privacitat de les dades es converteix en una qüestió crítica a mesura que els sistemes d'IA requereixen accés a grans volums d'informació, sovint personal, per al

seu funcionament, posant en risc la confidencialitat de les fonts i la seguretat de les dades dels usuaris."

L'informe també tracta el desplaçament laboral de periodistes provocat per l'automatització, la qual cosa, *"pot portar a una reducció en la diversitat i profunditat de la cobertura periodística"*. Això pot ser aplicable a empreses de qualsevol àmbit a causa de l'existència d'eines d'automatització de tasques de tota classe. De fet, és una de les principals preocupacions que tenen els empleats amb relació a la intel·ligència artificial ("**Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications**", 2024). A més a més, argumenta que fer ús d'eines d'IA pot crear una dependència cap a aquestes que erosioni les habilitats crítiques humanes, i expressa el risc que pot tenir especialment en el periodisme d'investigació.

Finalment, assenyala que l'opacitat d'alguns algoritmes dificulta l'enteniment de com es prenen decisions editorials i es genera contingut, *"afectant la confiança en aquestes eines"* —tal com ja han mencionat Casacuberta i Fraser anteriorment. I apunta que la IA pot influir negativament en l'objectivitat i precisió del contingut perpetuant estereotips i prejudicis, a causa dels possibles biaixos en les dades dels algoritmes amb els quals ha estat entrenada.

2.1.3 Implicacions ètiques dels algoritmes

Els biaixos algorítmics són una qüestió àmpliament debatuda. Per entendre per què els algoritmes poden generar resultats esbiaixats, cal analitzar com funcionen i de què depenen. Tal com explica **Patrícia Ventura** al seu llibre "Inteligencia artificial, ética y comunicación" (2024), els algoritmes processen informació a partir de les dades amb què han estat entrenats. Per tant, si aquestes dades contenen prejudicis o no són prou diverses, les decisions automatitzades poden reproduir aquestes mateixes limitacions, posant en risc principis com la justícia i la igualtat. Ventura també subratlla la importància de la formulació de les preguntes en una base de dades, considerant-ho un factor clau per reduir aquests biaixos. En aquest sentit, cita a **Ximo Blasco** (coordinador de la Direcció d'Informatius de TV3), qui assenyala que les preguntes condicionen inevitablement les respostes, de manera que, si aquestes estan esbiaixades, els resultats també ho estaran.

En aquesta línia, **David Casacuberta** amplia el concepte abordat per Ventura en el seu article "Sesgo en bucle: alimentando la injusticia algorítmica" (2018), destacant que els sistemes basats en aprenentatge automàtic no només poden perpetuar els biaixos existents, sinó que tenen el potencial de reforçar i amplificar aquestes desigualtats.

"Els algoritmes són com els ganivets: no són ni bons ni dolents, ni justos ni injustos. Qui és justa o injusta és la persona que els aplica. En el pitjor dels casos, els algoritmes es limiten a mantenir la injustícia existent, que és resultat exclusiu d'accions humanes."

Casacuberta adverteix que introduir aquestes eines en contextos de discriminació no és una operació neutral, ja que les decisions algorítmiques es retroalimenten en un cercle viciós: cada nova decisió presa sobre dades esbiaixades reforça i accentua la desigualtat. Així, es genera un efecte acumulatiu on la realitat social es veu progressivament més distorsionada per la mateixa lògica estadística dels sistemes automatitzats. Davant d'aquest risc, l'autor subratlla la necessitat d'un debat públic sobre quins processos es poden automatitzar i quins no, determinant si una decisió es pot derivar únicament de les dades disponibles o si, per contra, requereix una avaluació més profunda que tingui en compte factors ètics i contextuals.

En aquesta mateixa direcció, **Cathy O'Neil**, a la *Ted Talk* titulada "The Era of Blind Faith in Big Data Must End" (2017), alerta sobre el perill de confiar cegament en els algoritmes i el *big data*. Segons la matemàtica, una de les primeres idees errònies és pensar que els algoritmes són objectius i infal·libles, quan en realitat són *"opinions codificades en codi de programació"*. Com Ventura i Casacuberta, assenyala que lluny de ser neutres, reflecteixen els biaixos presents en les dades amb què han estat entrenats i en les decisions de qui els dissenya.

Un exemple paradigmàtic d'aquests errors és l'ús d'algoritmes en processos de selecció de personal. O'Neil assenyala que, en empreses amb antecedents de discriminació de gènere, entrenar un model de contractació amb dades històriques només perpetua aquest biaix. La gravetat augmenta en àmbits com la justícia penal, on sistemes automatitzats han estat utilitzats per predir la reincidència criminal, sovint amb resultats clarament discriminadors. A la conferència es posa d'exemple el cas d'un estudi realitzat a Florida que va demostrar que persones de diferent origen racial rebien puntuacions de risc molt desiguals tot i tenir antecedents similars.

La divulgadora anomena *data laundering* (rentat de dades) al procés que segueixen als 'tecnologistes' en ocultar prejudicis socials dins d'algoritmes de caixa negra i presentar-los com a objectius i meritocràtics. Quan aquests sistemes són opacs, influents i tenen un gran impacte en la societat, l'autora els denomina *weapons of math destruction* (armes de destrucció matemàtica), ja que poden perpetuar desigualtats sense que ningú en pugui qüestionar el funcionament. Per aquest motiu, O'Neil defensa que la regulació i l'escrutini públic són imprescindibles per evitar que aquests algoritmes generin injustícies silencioses i sistèmiques. Explica que no es tracta de rebutjar la tecnologia, sinó de garantir que els sistemes siguin auditables, transparents i responsables. Tal com ella conclou, *"els hem de comprovar per assegurar-nos que són justos. Els podem corregir, els podem millorar"*.

A Catalunya, la desinformació sobre els riscos de la intel·ligència artificial és alertant. L'estudi "Com s'informa sobre intel·ligència artificial? Anàlisi i recomanacions amb perspectiva de drets humans", publicat per **Bru Aguiló Vidal** i **Paul Zalduendo** el 2023, analitza la cobertura mediàtica d'aquestes tecnologies en set dels principals mitjans amb presència a Catalunya en les seves edicions digitals (Ara, Corporació Catalana de

Mitjans Audiovisuals, elDiario.es, El Mundo, El Periódico, El País i La Vanguardia). Els resultats mostren que només un 10,7% de les notícies fan referència als biaixos algorítmics, 9,9% la seva falta de regulació, i només 6,3% a la protecció de dades. A més, l'estudi adverteix que aquesta manca d'informació pot invisibilitzar les discriminacions que es deriven d'aquests sistemes sigui per gènere, origen ètnic o altres motius.

Novament, **Ventura** també alerta dels riscos derivats de la manca d'informació i comprensió de la IA. Tal com explica a l'article "El xou d'OpenAI i la consolidació del (problemàtic) concepte AGI o la màquina pensant", *"si no entenem els límits de les competències maquinals podem delegar excés, i aquest acostuma a ser el gran problema que hi ha rere els mals usos de la tecnologia (en el millor dels casos)."*

L'estudi d'Aguiló i Zalduendo, per contra, conclou que en la majoria de les notícies sobre intel·ligència artificial (70%) predomina un enfocament 'tecnosolucionista'. Però què és el 'tecnosolucionisme', o qui són els 'tecnologistes' que menciona O'Neil a la seva conferència?

2.1.4 El tecnosolucionisme i el dataisme

El **Cambridge Dictionary**, defineix el tecnosolucionisme com *"la idea que tots els problemes poden resoldre's mitjançant la tecnologia, encara que la veritat pot ser més complicada"*. I afegeix: *"Aquesta reducció excessivament simplificada de problemes complexos a trencaclosques tecnològics es coneix com tecnosolucionisme. El primer principi del tecnosolucionisme és la noció que una màquina, un programa informàtic o un algoritme ofereixen la millor solució a qualsevol problema complicat".*

Un exemple clar de tecnosolucionista és **Eric Schmidt**, exconseller delegat de Google, qui, l'octubre de 2023, va afirmar que l'alta demanda d'IA generativa suposaria un obstacle per assolir els objectius climàtics globals. En les seves paraules: *"La meva opinió personal és que no aconseguirem els objectius climàtics perquè no som organitzats per a fer-ho, i sí, les necessitats de la IA en aquest àmbit seran un problema, però preferiria apostar que la IA resolgui el problema en lloc de restringir-la"*. Aquestes declaracions van ser qüestionades per **La Vanguardia**, subratllant que no existeixen proves sòlides per avalar la idea que la IA generativa pot oferir els grans beneficis que promet, i que els resultats presentats fins ara han estat qüestionats per la seva manca de reproductibilitat, sovint exagerats, i en algunes ocasions desmentits per estudis científics posteriors.

En aquest aspecte, un dels majors crítics d'aquestes teories és **Ramón López de Mántaras**. A l'article "Les falses promeses dels magnats de la IA" (2025) també publicat per La Vanguardia, analitza la narrativa tecnosolucionista promoguda pels líders de les grans corporacions tecnològiques —fent referència a la conferència d'Schmidt i a altres CEO com Sam Altman o Elon Musk—. L'autor assenyala que

aquests magnats presenten la intel·ligència artificial com una solució als grans reptes globals sense qüestionar el model econòmic que contribueix a la crisi ambiental. Sosté que aquesta retòrica oculta les conseqüències negatives de la IA, com el seu alt consum energètic, la precarització laboral i la concentració de poder en unes poques empreses. En aquest context, López de Mántaras adverteix que la IA s'ha convertit en una eina per maximitzar beneficis empresarials, sovint en detriment de la democràcia i la justícia social.

Un any abans de la publicació d'aquest article, durant la conferència que va impartir al CCCB el novembre de 2023, l'investigador ja havia expressat la seva oposició a aquest corrent. Va subratllar que la intel·ligència artificial no és tan *"artificial"* com sovint es presenta, ja que depèn necessàriament de la intervenció de mà d'obra i intel·ligència humana. Aquesta realitat configura, segons ell, una paradoxa: com més sofisticada esdevé la intel·ligència artificial, més dependència genera de treball humà. López de Mántaras també va destacar que la IA manca de sentit comú i d'un enteniment profund, fet que dona lloc a una elevada quantitat de falsos positius i falsos negatius. Per aquest motiu, va afirmar que els tecnosolucionistes s'equivoquen en confiar que la IA pot resoldre els problemes derivats del seu propi funcionament.

A més, l'estudi "Com s'informa sobre intel·ligència artificial? Anàlisi i recomanacions amb perspectiva de drets humans" (Aguiló i Zalduendo, 2023) assenyala que el tecnosolucionisme obstaculitza el debat sobre la regulació de la intel·ligència artificial, ja que reforça la idea que la tecnologia és intrínsecament autònoma i neutral. Aquesta percepció podria explicar, per què la majoria dels líders del sector de la IA continua defensant aquesta postura.

Quant al dataisme, **Ariel Guersenzvaig** i **David Casacuberta** ("Presentación de la sección sobre Inteligencia artificial, datos y objetividad. ¿El regreso del naturalismo dataísta?", 2023) el defineixen com una filosofia que postula que els algoritmes d'aprenentatge automàtic, basats en grans volums de dades, podran substituir el mètode científic tradicional. Aquesta visió assumeix que, gràcies a aquests algoritmes, es podran generar prediccions útils en tots els camps de la investigació científica sense necessitat de construir hipòtesis ni desenvolupar teories. Això donaria lloc, segons aquesta filosofia, a un coneixement objectiu, purament empíric i lliure d'influències de valors o teories prèvies.

No obstant això, els autors critiquen aquest plantejament, qüestionant la suposada neutralitat i rigor matemàtic dels sistemes algorítmics. Aquests sovint es presenten com processos impersonals que van directament de les dades als resultats, però l'enfocament estrictament quantitatiu i estadístic pot amagar biaixos i limitacions importants —com ja hem tractat anteriorment. Els autors destaquen que expressions com *"això està avalat per dades"* s'han convertit en eines per legitimar decisions i afirmacions en diversos àmbits socials, com la pobresa, l'educació o l'ocupació, sense considerar prou els valors humans i el context que envolta aquestes dades.

Segons **Patricia Ventura** ("Inteligencia artificial, ética y comunicación", 2024), l'adopció d'una perspectiva dataista en l'àmbit de la comunicació pot generar greus conseqüències. Aquesta visió desactivaria la capacitat de supervisar els usos erràtics, irresponsables o intencionats que aprofiten la ignorància i la passivitat de la societat envers les decisions automatitzades. Com a resultat, es podrien erosionar els drets i llibertats fonamentals que sostenen les democràcies modernes, comprometent els valors essencials de la igualtat, la transparència i la participació ciutadana en la presa de decisions: *"La pasividad que comporta la fascinación por las máquinas que simulan la mente humana puede ser utilizada de manera irresponsable o interesada para acumular poder y puede alimentar la desresponsabilización de quienes están tras los sistemas"*

2.2 Comunicació interna

Diversos experts han destacat la relació entre una comunicació interna efectiva i l'èxit empresarial. Com veurem a continuació, una gestió adequada dels fluxos d'informació dins l'organització no només optimitza l'eficiència operativa, sinó que també contribueix a la motivació dels empleats, minimitza els conflictes interns i enforteix la reputació corporativa.

Per analitzar com les eines d'intel·ligència artificial poden transformar aquest àmbit, és imprescindible primer identificar els elements essencials de la comunicació interna que aquestes tecnologies han de potenciar i preservar. Així doncs, resulta fonamental comprendre les diferents funcions de la comunicació interna i la seva repercussió sobre la dinàmica empresarial.

2.2.1 Dimensions i rellevància de la comunicació interna

Juan Luis Urcola Tellería i **Nerea Urcola Martianera**, al llibre "Manual práctico de comunicación empresarial" (2015), classifiquen la comunicació interna en tres dimensions: formal o informal, individual o col·lectiva, i verbal, escrita o electrònica. Dins d'aquest marc, la comunicació formal és la més rellevant en l'àmbit corporatiu, ja que segueix canals i protocols establerts. Aquesta, segons explica el manual, es divideix en tres modalitats:

1. Comunicació descendent: Es produeix quan la direcció transmet informació als nivells inferiors de l'organització. Té com a objectiu comunicar polítiques, estratègies, objectius empresarials, instruccions operatives, procediments, formació o informació rellevant. Els canals més utilitzats inclouen circulars internes, manuals de procediments, reunions informatives i butlletins corporatius. En l'actualitat, les eines digitals i les videoconferències han ampliat les opcions disponibles per a aquesta transmissió d'informació.

2. Comunicació ascendent: Permet que els empleats transmetin informació cap als nivells superiors de l'organització, ja sigui per exposar opinions, suggeriments, queixes o inquietuds. Aquesta comunicació pot realitzar-se mitjançant canals formals o informals i té un paper fonamental en la participació dels treballadors, la detecció de necessitats i la millora del clima laboral. Entre els mecanismes més utilitzats destaquen les bústies de suggeriments, enquestes d'opinió, reunions, entrevistes formals i cercles de qualitat. No obstant això, segons el manual, si aquests mecanismes no es gestionen adequadament, poden perdre efectivitat amb el temps i acabar desapareixent.

3. Comunicació horitzontal: Té lloc entre membres d'un mateix nivell jeràrquic dins l'empresa i afavoreix la coordinació entre departaments, la cooperació en projectes i la resolució de problemes de manera més àgil i eficient.

Ja sigui formal o informal, escrita, oral o digital, la comunicació interna acostuma a tenir un component col·lectiu. Per aquest motiu, pot sorprendre que es consideri la comunicació interna individual com una de les seves modalitats. No obstant això, aquesta té un significat clar: segons es descriu al llibre, inclou accions concretes com la fixació d'objectius, la transmissió d'ordres de treball, la correcció d'errors i les entrevistes de delegació i avaluació del rendiment.

Quan la comunicació interna no es duu a terme de manera eficaç, es pot generar una separació entre els diferents nivells de l'organització. Els autors alerten que aquest "divorci entre els de dalt i els de baix, entre accionistes i assalariats, entre els qui decideixen i els qui executen" ha estat una de les principals causes d'ineficiència en empreses que operen amb models tradicionals. Assenyalen que una comunicació deficient pot generar conflictes interns, desorganització, desmotivació i un clima laboral insatisfactori. A més, destaquen que en les enquestes de satisfacció laboral, els aspectes més criticats pels empleats solen ser, a més de la retribució, la manca de reconeixement i la falta d'informació.

Paul Capriotti reforça la importància d'una comunicació interna eficaç en el seu llibre "Gestión de la marca corporativa" (2007), assenyalant que no només impacta en el rendiment laboral, sinó que també influeix directament en la imatge corporativa. L'autor argumenta que la comunicació dins d'una organització no es limita a campanyes publicitàries o accions de relacions públiques, sinó que cada activitat diària, des de la qualitat dels productes i serveis fins al comportament dels empleats, transmet informació sobre la companyia.

José Carlos Losada Díaz, a "Gestión de la comunicación en las organizaciones" (2004), subratlla que la comunicació interna ha passat de ser una qüestió secundària a convertir-se en una prioritat per als directius espanyols. Destaca que la participació

dels treballadors en un projecte comú, la rapidesa en la transmissió d'informació i l'eficàcia dels canals de comunicació han adquirit una importància creixent en les empreses modernes. Malgrat que en entorns empresarials on predominen termes com *"competitivitat"*, *"eficàcia"* i *"benefici"*, la comunicació interna pot semblar un element secundari, la realitat demostra que una estratègia de comunicació ben definida no només millora el clima laboral, sinó que també contribueix a la rendibilitat i l'eficiència de l'organització.

En aquesta línea, **Ronald J. Alsop**, apunta en "The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation" (2004) la importància de convertir els empleats en ambaixadors de la reputació corporativa. Segons la seva desena llei, "Fes que els teus empleats siguin els teus campions de reputació", la percepció que els treballadors tenen sobre l'empresa és fonamental, ja que condiciona directament la imatge que transmeten als clients. Un entorn laboral on els empleats se sentin informats i valorats contribueix a generar un compromís més gran i una representació més autèntica de la marca. Aquesta llei subratlla que ningú pot defensar millor una empresa que els seus propis empleats. No obstant això, per fomentar que els empleats esdevinguin campions de reputació, les empreses han de crear una cultura que els doni suport i els motivi. A canvi, afegeix, els treballadors experimentaran una forta lleialtat i superaran les expectatives del seu rendiment habitual.

2.2.2 Bones pràctiques

Alsop menciona a S. C. Johnson & Son com un exemple de les empreses que *"han comprès des de fa temps els avantatges de convertir als empleats en els seus majors impulsors"*. Explica que la fabricant de productes per a la llar fomenta el compromís dels empleats mitjançant iniciatives de conciliació laboral i familiar, com anys sabàtics amb paga parcial i *"dies sense reunions"* per millorar la productivitat i evitar l'excés de feina el cap de setmana.

Theresa McLaughlin, vicepresidenta executiva i directora de màrqueting, afirma que les organitzacions han d'assegurar-se de preservar la seva cultura a mesura que creixen perquè els empleats continuïn sentint-se connectats. En resposta, Alsop considera que comunicar-se amb milers d'empleats dispersos per tot el món pot ser més complicat que connectar amb el públic a través de la publicitat mediàtica; i que per triomfar, les comunicacions internes han d'anar més enllà de manuals de referència, butlletins d'empresa o correus electrònics ocasionals. Adverteix que el màrqueting intern pot perdre credibilitat si es limita a frases buides o un llenguatge excessivament optimista. Per aquest motiu, recomana als directius reforçar contínuament els valors i comportaments que donen vida a la promesa de marca fins que es converteix en un reflex natural dins l'organització.

Aquesta idea es veu reforçada per la sisena llei, "Transmet una visió corporativa convincent", on s'afirma que la visió corporativa ha d'inspirar i connectar amb les

persones, *“especialment els empleats”*. Aquesta afirmació complementa els arguments de la quarta llei, “Viu els teus valors i l'ètica”, que es basa en estudis acadèmics que demostren com les empreses amb una forta reputació pel seu comportament ètic no només construeixen una imatge positiva, sinó que també obtenen beneficis financers.

Tornant al **“Manual práctico de comunicación empresarial”**, els Urcola suggereixen altres bones pràctiques respecte a com dur a terme la comunicació interna. Segons els autors, liderar la comunicació significa assumir la responsabilitat de mantenir permanentment informats els membres de l'equip sobre tot allò relacionat amb la seva activitat professional. Així mateix, implica establir canals de comunicació que permetin als empleats expressar les seves opinions i inquietuds en qualsevol moment. A més, es remarca la importància de considerar els col·laboradors com a *“clients interns”*, als quals cal captar i fidelitzar de la mateixa manera que als clients externs.

Pel que fa a la comunicació descendent, s’explica que aquesta ha de ser creïble, transparent, precisa i oportuna. Per a ser efectiva, ha de respondre a una necessitat real, garantir la possibilitat de resposta per part dels treballadors i mantenir una periodicitat adequada. Tot i això, sovint es troba amb barreres que dificulten la seva aplicació, com ara la manca de formació dels directius, la insensibilitat o la falta d’interès en la seva execució. Quant a la comunicació ascendent, aquesta resulta fonamental en la identificació i resolució de problemes, la participació dels empleats i la millora dels processos i de la productivitat. Permet conèixer les motivacions i aspiracions dels treballadors i afavoreix les relacions interpersonals. Finalment, apunten que la comunicació horitzontal facilita la coordinació entre equips, augmenta la motivació i el rendiment, i fomenta un esperit de cooperació dins de l’organització.

En relació amb les recomanacions per a una comunicació interna beneficiosa, **José Carlos Losada Díaz** (2004) destaca l'escolta activa. Afirma que *"una escolta atenta i sensible a la intencionalitat del missatge és molt més efectiva per a un canvi en les actituds individuals dels treballadors i per al desenvolupament d'equips"*. També subratlla que escoltar activament contribueix a construir relacions humanes positives i modifica constructivament les actituds, incloses les del que escolta.

Segons el professor, un estil de direcció participatiu basat en la confiança i la comunicació, amb canals formals i informals que integrin diverses estructures empresarials, millora l'eficàcia de la comunicació interna. Dirigir implica integrar, representar, escoltar i crear equip. D'aquesta manera, cal donar més atenció a la comunicació ascendent, focalitzar-se en el públic receptor dels missatges i desenvolupar més la comunicació horitzontal per promoure la interrelació entre departaments. A més, considera essencial la implicació activa dels directius en les polítiques de comunicació interna.

Losada menciona un estudi elaborat al 1978 per la International Communication Association (ICA) que analitza la comunicació interna en empreses. La recerca

destaca que, a finals dels anys setanta, els treballadors preferien rebre informació organitzacional més que enviar-la, desitjaven expressar queixes i avaluar els seus superiors, i necessitaven més informació relacionada amb la feina dels supervisors immediats, així com de l'organització en general per part de l'alta direcció. També revela que els empleats preferien la comunicació "cara a cara", especialment amb l'alta direcció.

Tot i que aquest estudi tingui més de quaranta anys d'antiguitat, una investigació més recent, **"Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna"**, elaborada al 2016 per tres estudiants espanyols (Beatriz Peña Acuña, de la Universidad Católica San Antonio, i David Caldevilla Domínguez i Pablo Batalla Navarro, de la Universidad Complutense de Madrid), i publicat a la revista llatinoamericana de comunicació Chasqui, assenyala que la comunicació verbal o "cara a cara" encara és més eficaç que altres mitjans. Posa d'exemple a GM Europa, que aposta per trobades obertes amb la direcció, on els empleats poden compartir inquietuds, proposar millores i obtenir respostes directes. Aquest format permet aclarir rumors i conèixer els objectius de la companyia de manera clara i directa.

Finalment, un estudi del 2022, **"Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: the Role of Internal Communication"** (Kovaitė, Šūmakaris, i Stankevičienė), remarca que encara que cal enfocar més els esforços en els canals digitals, els canals físics com les reunions presencials s'han de continuar mantenint. Alhora, planteja altres investigacions que vinculen l'ús de mètodes de comunicació presencials i el costat emocional dels empleats, i l'ús de mètodes de comunicació digitals i l'edat dels empleats —argumentant que aquesta és nativa d'una generació més jove.

2.3 L'ús d'eines d'IA a la comunicació interna

L'evolució de la comunicació interna ha estat marcada per l'adopció progressiva de noves tecnologies, des de les primeres intranets fins a sistemes cada cop més sofisticats d'aprenentatge generatiu. Malgrat que la recerca acadèmica sobre l'aplicació específica de la IA a la comunicació interna encara és emergent, l'estudi de les seves dinàmiques en altres àmbits comunicatius —com les xarxes socials, el periodisme o la comunicació organitzacional— permet identificar tendències i reptes aplicables a aquest àmbit.

En aquest apartat, analitzarem quins usos operatius i estratègics poden tenir aquestes eines dins de la comunicació interna i quins beneficis poden generar, alhora que abordarem les limitacions, implicacions ètiques i preocupacions futures vinculades al seu impacte en el sector.

2.3.1 L'antecedent de la IA en comunicació interna: la Intranet

Al llibre **"Construcción de una intranet corporativa"** (Guengerich, Graham i Miller, 1997) es parla de com abans de la implementació dels "sistemes client/servidor", la participació dels usuaris era limitada als moments inicials i finals del desenvolupament del sistema. Amb l'arribada de les intranets, aquesta implicació es va estendre al llarg del procés gràcies a prototips que van facilitar la interacció constant amb els usuaris. A més, eines com el HTML van permetre als usuaris personalitzar nivells de presentació, afegint un component democratitzador a la comunicació interna dins les organitzacions.

En aquesta línia, **José Carlos Losada Díaz** (2004) assenyala que la introducció de la intranet va permetre obrir tota una sèrie d'accions potencials que van augmentar i millorar els fluxos de comunicació. Dins de la intranet, afegeix, la informació es pot fer arribar a l'usuari de dues formes: *push* i *pull*. Quan la informació és passiva i "és empesa" cap al treballador, parlem de *push*; mentre que quan és activa i els interessants seleccionen la información del sistema, parlem de *push*. Considera que la intranet ha d'intentar que un no primi sobre l'altre, ja que generalment existeix un abús del *push* que satura als usuaris amb informació, provocant que no es processi correctament.

El professor també alerta que perquè una intranet funcioni de manera òptima, és necessari tenir en compte la confidencialitat, la protecció de dades, l'actualització constant, i els accessos adaptats segons els nivells d'autoria. Tornant a **"Construcción de una intranet corporativa"**, es proposen els menús dinàmics per donar solució a aquestes inquietuds. Aquestes eines reconeixen a determinats usuaris i el seu nivell de seguretat assignat, mostrant només el que li està permès i evitant la necessitat de denegar l'accés a àrees que estan més enllà del nivell de seguretat assignat a l'usuari.

Losada Díaz afegeix que els principals desavantatges de la intranet es deriven més d'aspectes estructurals que de contingut, com poden ser l'alta inversió inicial en haver d'adquirir infraestructura i suports informàtics, la necessitat de dissenyar cursos de capacitació i aprenentatge sobre el seu ús, i els problemes de seguretat per accessos inadequats a les dades que contingui la intranet: *"No sólo es necesario disponer de la tecnología sino preparar a los públicos para su uso y fomentar la utilización y que eso sea explícito para el conjunto de personas, ya que de esta manera sí que se habrá efectuado una inversión y no meramente un gasto."*

En contrast, un estudi elaborat al 2007 per un estudiant de la Universidad de los Hemisferios (José Álvarez), i publicat per la primera revista digital de comunicación en espanyol "Razón y Palabra", titulat **"Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito"**, argumenta la intranet té "avantatges innegables" com el volum informatiu, l'actualització, la interactivitat i el baix cost. Però també assenyala dos grans

desafiaments: el primer és que només és plenament eficaç en aquelles organitzacions on tots els seus treballadors disposen de terminals informàtics —fet que actualment ja és una realitat per a la gran majoria—, i el segon és la dificultat que té per arribar als jubilats i les famílies dels empleats; dos col·lectius molt propers als treballadors i amb una forta capacitat d'influència sobre l'opinió pública interna.

Per tant, podem determinar que algunes de les preocupacions que han sorgit recentment sobre l'ús de la IA, tant de manera particular com dins de les organitzacions, ja van sorgir anteriorment amb l'aparició de la Intranet. Per exemple, sobre els riscos relacionats amb la privacitat de dades (mencionats a l'apartat "1.2 Crítiques i limitacions" de la IA, o els que veurem en l'apartat "3.4 Reptes i riscos" de l'ús d'eines d'IA a la comunicació interna).

2.3.2 Usos operatius i estratègics: Casos d'empreses espanyoles

Els possibles usos de les eines d'IA en comunicació interna són gairebé il·limitats. Tot i que existeixen solucions generals que poden ser aplicades en una àmplia varietat d'empreses —i per la qual cosa, ja s'han desenvolupat diverses eines per satisfer aquesta demanda—, cada organització presenta necessitats particulars. Així, tant els proveïdors externs com la mateixa empresa poden crear solucions a mida per respondre als requisits específics de la seva comunicació interna.

Quan parlem de necessitats generals, aquestes es poden dividir en 6 grups. La següent llista ha estat elaborada a partir de la cerca a Internet d'eines d'IA per a les organitzacions i la seva divisió en categories:

1. **Xats d'equip:** Plataformes de productivitat i col·laboració que ajuden tant a facilitar la comunicació entre empleats, com a gestionar-se les seves tasques o posar-se al dia amb l'elaboració de resums de la seva jornada laboral o les actualitzacions de l'empresa. Alguns exemples són ClickUp o Slack.
2. **Xatbots:** IA de conversa que poden ser entrenades amb les dades de l'empresa per respondre i gestionar consultes sobre aquesta o sobre les tasques que s'han de dur a terme, oferint una experiència personalitzada. Alguns exemples són ChatGPT, Drift, o Yatter.ia (que funciona dins de Whatsapp i/o Telegram).
3. **Assistents de redacció:** Eines que, basant-se en el to i altres dades corporatives, ajuden a elaborar escrits per correus, blogs, xarxes, etc.. Alguns d'ells també tenen l'opció de crear imatges per completar aquests texts o de millorar del SEO. Alguns exemples son Jasper.ai, Acrolinx, GrowthBar, Copy.ai, Quillbot, o Grammarly, o Tryellie (específicament pel correu electrònic).
4. **Creació, edició, i transcripció de continguts:** Solucions capaces de transformar textos en vídeos amb avatars que transmeten informació (per exemple, Synthesia.io, DeepBrain), convertir escrits en àudios mitjançant clonació de veu (com Murf), transcriure reunions o conferències i resumir-les o destacar els seus elements clau (com Otter.ai, Notta), o bé oferir eines d'edició

intel·ligent de vídeo i creació de continguts (per exemple, Podcastle, Canva, Adobe Express o Figma).

5. **Gestió de xarxes socials:** Eines que generen recomanacions intel·ligents sobre continguts, realitzen estadístiques i resultats, fan anàlisi reputacional, faciliten la redacció a través de l'enrutament automàtic de respostes en diversos idiomes, etc. Alguns exemples son Hootsuite, Wordstream o Brand24.
6. **Recopilació i classificació de dades d'audiència (en aquest cas interna):** Analitzen dades no estructurades per detectar el comportament i les perspectives dels empleats, permetent elaborar recomanacions per a la presa de decisions. Alguns exemples son Albert.ai, Skai o Optimove.

Quant als usos específics d'aquestes eines, s'han analitzat sis empreses de l'àmbit estatal que les implementen. Totes van ser contactades via correu electrònic, però no totes van oferir resposta. Banc Sabadell, Correos, Iberia i Repsol no van respondre a la sol·licitud. Sercotel i Telefónica van declinar l'entrevista al·legant motius de confidencialitat i no van proporcionar cap informació. BBVA, tot i declinar també l'entrevista per raons de confidencialitat, va recomanar una sèrie d'articles i informes públics com a fonts d'informació. Caixabank, per la seva banda, va declinar l'entrevista però sí que va aportar informació rellevant via correu electrònic *(annex 2)*. Així doncs, excepte el cas de Caixabank, la informació presentada a continuació prové d'articles i informes disponibles públicament a Internet.

1. CaixaBank

L'any 2018, CaixaBank va implementar per primera vegada un assistent virtual basat en IA per a fer costat als seus empleats. Utilitzant la tecnologia **IBM Watson**, es va dissenyar per a interactuar en llenguatge natural, aprenent i millorant amb cada interacció. Aquest sistema és capaç de resoldre fins al 80% de les consultes habituals dels gestors, abastant temes com la normativa interna, legislació, productes bancaris, recursos humans i tecnologia.

El 2020, l'entitat va llançar una versió millorada de la seva plataforma de formació en línia, **Virtaula**, incorporant IA per a personalitzar l'aprenentatge dels seus empleats. La tecnologia permet identificar les àrees d'interès de cada usuari i recomanar cursos adaptats al seu perfil. A més, es va integrar un bot que assisteix als empleats en la cerca de continguts formatius, interactuant en llenguatge natural.

Recentment, l'agost de 2024, CaixaBank va avançar en l'aplicació d'IA generativa per a optimitzar processos interns. Un dels casos d'ús reeixits, tal com menciona al correu, és un programa que **identifica a clients majors de 65 anys** quan realitzen consultes al centre d'atenció, que permet que les seves crides siguin ateses per gestors especialitzats en lloc del sistema general. A més, l'entitat disposa d'un equip de 100 persones dedicades a analitzar i desplegar la IA en tots els departaments, reflectint el seu compromís amb la transformació digital i l'eficiència operativa.

2. BBVA

El maig de 2024, BBVA va signar un acord estratègic amb **OpenAI** per implementar 3.000 llicències de ChatGPT Enterprise entre els seus empleats. Aquesta versió empresarial de ChatGPT assegura alts estàndards de seguretat i privacitat, cosa que permet generar contingut i respondre a consultes complexes relacionades amb el negoci. La iniciativa tenia l'objectiu d'incrementar la productivitat, millorar l'eficiència dels processos interns i fomentar la innovació dins del banc.

En els primers sis mesos després de la implementació, els empleats del BBVA van crear més de **2.900 GPTs** per donar suport a diverses tasques, incloent-hi funcions legals, de gestió de riscos, màrqueting, recursos humans i finances. Es va reportar que el 80% dels usuaris inicials van aconseguir estalviar més de dues hores setmanals gràcies a aquestes eines. **Elena Alfaro**, responsable de l'Adopció de IA en BBVA, va subratllar en un article del mateix BBVA que el que busquen "és augmentar les capacitats dels empleats, mai substituir-les", i que aquesta no serà l'única solució que s'utilitzarà en l'organització.

A més, l'empresa compta, des de fa més d'una dècada, amb centres de desenvolupament específics d'analítica avançada i intel·ligència artificial, anomenades **AI Factories**, a Espanya, Mèxic i Turquia. Aquestes disposen d'analistes i especialistes en dades disseminades per totes les àrees de negoci, amb els quals se sumen més de 5.500 empleats —1.000 d'ells científics de dades—, dedicats a posar en valor les dades i la IA, tant per a la presa de decisions de negoci, com en la creació de productes de distinta índole.

3. Banc Sabadell

Banc Sabadell estudia constantment els avenços de la IA, publicant mensualment articles (tant a la seva web oficial, com al seu blog "El Blog de Banco Sabadell" o a la seva divisió digital "Sabadell Digital"), entrevistes amb experts (al seu canal de YouTube), i webinars (al seu centre de connexió empresarial "Sabadell Hub Empresa"). Tot i això, no és fàcil trobar per a què utilitzen aquestes eines dins de l'empresa concretament.

El desembre de 2023, es va publicar un article al "Blog de Banc Sabadell", amb motiu d'una jornada que es va celebrar a Oviedo sobre la intel·ligència artificial en el món de l'empresa, organitzada per Banc Sabadell i FADE (Federació Asturiana d'Empresaris), i que va comptar amb la participació de **Luis Echavarri**, director d'Analítica i intel·ligència artificial.

En aquesta, **Echavarri** va explicar que s'estava treballant en noves aplicacions que permetessin obtenir nous avantatges competitius de l'ús de la IA, centrant-se en dos

àmbits principals: transformar la cadena de valor millorant el nivell d'atenció al client i la productivitat comercial, i transformar l'operativa interna millorant l'eficiència de l'entitat i implementant capacitats estructurals.

No obstant això, va afegir que encara quedava un temps per poder posar en marxa solucions empresarials o aquelles que donessin respostes directes als clients. També va destacar la importància de provar aquest tipus d'eines, considerant-les equiparables a professionals novells que acaben de llicenciar-se i inicien la seva carrera col·laborant en tasques més rutinàries, requerint una supervisió constant.

Recentment, el gener de 2025, **Echavarri** va participar en la sessió de Diàlegs Diners, organitzada per La Vanguardia amb la col·laboració de Minsait. L'analista va afirmar que la IA està *"revolucionant la pràctica de les nostres organitzacions en termes de millora d'atenció al client i d'eficiència operativa"*, i va qualificar la seva aplicació en les organitzacions com a *"transversal"*. Alhora, també va explicar que *"la realitat és que les solucions no estan encara madures 100%"*, i que *"l'èxit dependrà de la capacitat de cada organització per a aprendre i canviar; pensar, críticament, en el treball que realitza i quines tasques tindran un major o menor impacte per la IA generativa"*.

Sense concretar, el responsable d'Analítica de Dades i IA de Banc Sabadell va apuntar que l'estratègia del banc se centra en el desenvolupament de *"projectes escalables en termes d'eficiència i de dades"*. Respecte a la IA generativa va destacar que es presenta com *"una oportunitat orientada, sobretot, a la personalització i eficiència cap als nostres clients, oferint un millor servei, possibilitant mantenir marges d'operació amb costos més ajustats i assegurant la rendibilitat i supervivència de la indústria financera a mitjà i llarg termini"*.

Tenint en compte que el passat 30 de gener van realitzar una nova edició del cicle de conferències **DisruptIA** per *"posar a l'abast de tots els seus empleats la revolució de la intel·ligència artificial"*, podríem arribar a la conclusió de que l'entitat està utilitzant aquestes eines —fins i tot per operacions internes, que podrien ser comunicatives—, però no volen compartir-ne els detalls.

4. Sercotel

El passat novembre de 2024, durant la jornada "La intel·ligència artificial per a una millor gestió de l'èxit del turisme urbà" —organitzada per Hosteltur amb el suport de l'Ajuntament de Las Palmas de Gran Canaria i Turisme LPA—, el CEO de Sercotel Hotel Group, **José Rodríguez**, va explicar com la cadena hotelera estava implementant la IA.

Va explicar que Sercotel estava donant ús a aquestes eines, per exemple, amb bots per a ús intern, d'empleats i col·laboradors, *"perquè pensem que els bots cap als*

nostres clients encara no tenen prou nivell d'empatia per a oferir un servei amigable i amb un toc humà". Va assegurar que la IA és *"un canvi de paradigma, és el mateix que les cases pre i post electricitat"*, agregant que es tracta d'*"una tecnologia de propòsit general, que actuarà i a impactar en tots els nivells de l'organització"*.

El mateix novembre, durant la Jornada dels Economistes —i tal com explica El Nacional.cat—, el CEO va assegurar que estaven avançant en un sistema d'intel·ligència artificial que pogués detectar amb un **95% d'encert quins clients cancel·laran reserves** als seus hotels, en un sector amb una ràtio de cancel·lació per sobre del 20%.

5. Telefónica

El 2017, Telefónica va llançar el seu primer assistent virtual per a la relació amb el client en els canals digitals, **Aura**. Actualment, amb la IA generativa, estan treballant en noves versions d'aquesta per a la relació amb el client i com a *"solució"* per als agents de l'empresa —per exemple, en l'optimització de presa de decisions.

A l'informe de posicionament respecte a la IA de 2024, titulat **"Inteligencia Artificial e IA Generativa: gobernanza, competencia, propiedad intelectual y mercado laboral"**, Telefónica parla de l'*"ambiciós"* programa d'adopció d'IA que han posat en marxa. Aquest inclou una estratègia de solucions de IA, l'estandardització de l'arquitectura d'IA, la promoció d'una cultura d'IA, i l'impuls de la seva aplicació en xarxes. A més, assenyala que han signat associacions estratègiques amb líders del sector com Microsoft, Google, Meta, AWS, IBM, Salesforce, i Ericsson/Nokia, entre altres.

L'informe explica que la multinacional està utilitzant IA Generativa per a la cerca d'informació de suport en atenció al client, tant en processos com en serveis. *"Això suposa millorar els temps de gestió, reduir costos de formació a nous agents i pot redundar en una millora en la satisfacció dels clients"*. Posa d'exemple el cas de Telefónica Brasil, on compten amb l'ús de la **I.Ajuda** (una IA de tipus generativa) com a copilot per als operadors de Call Center: *"(...) avui dia els més d'11 mil operadors tenen accés a més de 3 mil documents d'instruccions de treball i procediments de manera transparent a través de la IAGen amb les seves eines com SalesForce i Genesys"*. I afegeix: *"A partir d'aquesta eina, els operadors poden trobar d'una forma conversacional com resoldre els problemes dels clients de manera ràpida i centralitzada, reduint el temps mitjà d'atenció i el seu procés d'onboard en l'empresa"*.

Alhora, es parla del **codi ètic** que van elaborar el 2018, el qual ha *"orientat en el disseny, el desenvolupament i la implementació dels productes i serveis comercials, això com en els processos interns de l'empresa que integren IA"*. Tot i així, argumenten que han decidit actualitzar-lo per adaptar-se *"als nous desafiaments i oportunitats que planteja aquesta tecnologia tant en l'àmbit empresarial com social"*. El resultat

dels nous principis d'intel·ligència artificial de Telefónica són: centrada en persones, transparent i explicable, justa i inclusiva, respectuosa de la privacitat i la seguretat, compromesa amb el medi ambient, i amb responsabilitat i rendició de comptes en tota la cadena de valor.

6. Correos

L'any 2021, Correos va posar en marxa **CEX**, un assistent de veu intel·ligent dissenyat per millorar l'accessibilitat dels seus serveis. Aquesta eina, desenvolupada conjuntament amb l'ONCE, permet a persones amb discapacitat visual, auditiva o dificultats cognitives consultar l'estat dels enviaments mitjançant comandes de veu, de forma àgil i inclusiva. El sistema ofereix una navegació adaptada, traducció automàtica a llenguatge de signes i compatibilitat amb lectors de pantalla.

Durant el 2023, va començar a implementar algoritmes d'intel·ligència artificial per optimitzar els processos logístics. Aquests sistemes permeten fer prediccions de demanda amb més precisió, dissenyar rutes dinàmiques i ajustar la capacitat operativa segons el volum previst d'enviaments. L'objectiu és reduir els costos, disminuir l'impacte mediambiental i millorar la puntualitat dels lliuraments en un sector cada cop més exigent.

Més recentment, a principis de 2024, Correos Express va presentar una estratègia centrada en el comerç electrònic i l'atenció al client que inclou l'adopció de solucions d'IA com assistents virtuals i plataformes d'automatització. Segons explica a l'informe **"Tendencias sobre el ecommerce en España para 2024"**, aquestes eines permeten gestionar consultes, resoldre incidències i proporcionar informació personalitzada de manera immediata i a gran escala, millorant així la qualitat del servei i reduint el temps de resposta.

7. Iberia

Iberia ha integrat la intel·ligència artificial (IA) en diverses àrees per optimitzar operacions i millorar l'experiència dels seus clients. L'any 2018, la companyia va establir el **Centre d'Excel·lència de Dades i IA**, encarregat de centralitzar i analitzar dades per generar valor en operacions, experiència del client i sostenibilitat.

La companyia recopila diàriament més d'un terabyte de dades, incloent-hi informació de vols, manteniment d'aeronaus, resultats financers i respostes de les aproximadament 800 enquestes diàries dels passatgers. Aquestes dades permeten identificar àrees de millora en l'experiència de vol i en els processos interns.

En termes de sostenibilitat, Iberia utilitza la IA per optimitzar la càrrega de passatgers i equipatge, reduint el consum de combustible i les emissions. A més, ajusta la càrrega

de menús a bord per minimitzar el malbaratament d'aliments i evitar pes addicional innecessari.

La IA també s'aplica en la planificació de la flota, que permet **anticipar canvis en la demanda** de rutes i assignar aeronaus adequades per satisfer les necessitats dels passatgers. A més, facilita la programació de torns per a més de 10.000 empleats, tenint en compte la conciliació i les preferències laborals.

Finalment, Iberia ha implementat **29 models d'IA** en diverses àrees, enfocant-se en la personalització de l'experiència del client i en la sostenibilitat. Per exemple, la IA ajuda a personalitzar l'experiència del passatger des del moment en què realitza la seva reserva fins que arriba a la seva destinació.

8. Repsol

El juny de 2023, Repsol va establir el seu **Centre de Competències en IA Generativa** —el primer d'aquest tipus en el sector energètic europeu—, amb l'objectiu d'explorar de manera segura i responsable les oportunitats que aquesta tecnologia ofereix als seus negocis i empleats.

El juny de 2024, l'empresa va implementar l'assistent **Copilot** de Microsoft per a tots els seus empleats, que els permet executar tasques com cerques més precises a internet, resumir documents web o generar imatges, millorant així la productivitat i eficiència. Aquesta iniciativa va ser acompanyada d'un programa de formació específic en IA generativa. Uns mesos més tard, l'octubre de 2024, un estudi conjunt amb el **MIT Technology Review** va revelar que l'ús de **Copilot M365** va permetre un estalvi mitjà de 96,8 hores anuals per empleat, especialment en tasques com resumir continguts, cercar informació i gestionar correus electrònics.

El febrer de 2025, Repsol va ampliar la seva col·laboració amb Accenture per introduir agents d'IA basats en la plataforma de **NVIDIA**, amb la finalitat de redissenyar processos clau en totes les àrees de l'empresa, millorant l'eficiència i facilitant noves formes de treball.

Recentment, l'abril de 2025, Repsol va participar en el primer Congrés-Hackathon sobre Digitalització i intel·ligència artificial, organitzat pel Centre Integrat de Formació Professional 'Virgen de Gracia' de Puertollano, juntament amb AWS i l'Ajuntament local. Durant l'esdeveniment, **Begoña García** (responsable de Tecnologies de la Informació i Digitalització del Complex Industrial de Repsol a Puertollano), va exposar que Repsol ha invertit en capacitar més de 4.500 empleats a través de la Repsol Data School i la nova Facultat Digital, fomentant una cultura de digitalització. El motiu, segons subratlla l'empresa, és que la IA permet alliberar els empleats de tasques repetitives, promovent activitats de major valor afegit i generant nous perfils laborals especialitzats.

2.3.3 Beneficis i oportunitats

En referència als beneficis i oportunitats de l'ús d'intel·ligència artificial dins del sector de la comunicació, **Patricia Ventura** (2024) ho resumeix d'aquesta manera: *"Les oportunitats que el sector detecta en l'adopció de la IA tenen a veure amb la suposada millora de l'eficiència que portarà l'optimització dels processos o amb els beneficis que brinda conèixer millor els interessos de les audiències, la qual cosa comporta la possibilitat de poder-los oferir contingut més rellevant."*

El TFM **"La incorporación de la Inteligencia Artificial a los departamentos de comunicación"** (María Teresa García Martínez, Universidad de Sevilla, 2021) explica com les tecnologies digitals han obert noves oportunitats per als departaments de comunicació, entrant ara en una etapa renovada gràcies a la introducció de la intel·ligència artificial.

Segons apunta el projecte, a mesura que la IA s'ha anat implementant en aquests departaments, han sorgit la necessitat de nous perfils professionals especialitzats en l'anàlisi i l'estratègia de dades, amb nous rols com el *digital storyteller*, l'*insight analyst* o el *change manager*. Pel que fa a les tendències actuals, destaca la combinació d'esdeveniments presencials i virtuals, l'atenció prioritària a la ciberseguretat i la utilització de xatbots per a l'atenció al client (tot i que amb valoracions diverses sobre la seva eficàcia). Alhora, assenyala que s'han transformat també processos com l'automatització de tasques (per exemple, en la redacció de notes de premsa o la segmentació d'audiències), el desenvolupament d'anàlisis predictives per identificar tendències i gestionar la reputació en temps real, així com l'ús del big data per a una microsegmentació més precisa.

L'estudi argumenta que hi ha un consens entre els experts sobre l'impacte positiu de la IA en la comunicació, especialment en àmbits com la personalització de continguts, l'automatització de processos habituals (com el *clipping* o el seguiment d'indicadors KPI), i la detecció primerenca de possibles crisis de comunicació —destacant que la transparència és fonamental perquè el públic confiï en les marques i accepti cedir les seves dades. Tot i això, es plantegen reptes futurs per als professionals —com ara la ciberseguretat, el big data, la redefinició d'estratègies, els canals de comunicació, les qüestions ètiques i la necessitat d'adquirir noves competències—, i s'adverteix que els departaments de comunicació més avançats insisteixen en la importància de construir confiança, innovar en la creació i distribució de continguts, i gestionar l'acceleració i la quantitat creixent d'informació.

Un dels pocs estudis que s'han fet al voltant de l'ús d'aquestes eines en comunicació interna és **"Artificial Intelligence in Sustaining Internal Communication in Corporate Sector: The Mediation of Two-way Communication Perspective of PR"** (Faycal Farhi, Riadh Jeljeli, Abdelhafid Belarbi; 2022). Aquest analitza el paper de la intel·ligència artificial en la comunicació interna de les organitzacions, basant-se en

dades recollides a través de qüestionaris administrats a 350 empleats de cinc empreses del sector de la logística i la cadena de subministrament, situades a la ciutat d'Al-Ain, als Emirats Àrabs Units. Els resultats posen de manifest que la IA facilita un intercanvi d'informació fluid i bidireccional, contribuint a generar un entorn laboral en què els treballadors se senten més connectats i segurs dins de l'organització.

Segons l'estudi, aquest intercanvi d'informació —que es produeix tant en l'àmbit vertical (entre directius i empleats) com horitzontal (entre companys)—, fomenta la cohesió, el compromís i el rendiment col·lectiu. Els participants van destacar especialment l'impacte positiu de la IA en aspectes com la resolució de problemes i el treball en equip, corroborant així investigacions prèvies que subratllen la importància d'una combinació efectiva entre IA i comunicació bidireccional per a promoure entorns laborals més eficients i cohesionats.

Tot i que la investigació posa èmfasi en els beneficis de la IA en la comunicació interna, també presenta algunes mancances que dificulten una comprensió completa dels seus riscos. No es distingeix entre les diferents eines d'IA utilitzades —com ara xatbots, assistents virtuals o sistemes d'anàlisi de dades—, ni s'analitzen les diferències entre sectors o entre empreses amb nivells diversos d'implementació. Aquestes omissions limiten la capacitat per valorar de manera crítica els efectes específics de cada tecnologia o context.

Un enfocament qualitatiu el trobem a l'estudi **"The Impact of AI On Internal Communication Within An Organization: A Critical Examination of AI Adoption"** (Alkhateeb, Akriem i Duné, 2023). Aquesta recerca es basa en entrevistes semiestructurades amb empleats de diverses empreses que han implementat IA en els seus processos de comunicació. Atès que, segons els autors, el 2023 (l'any que es va publicar) encara eren "poques" les organitzacions que havien incorporat aquestes eines de manera significativa, es va prioritzar la selecció de participants provinents d'empreses on la IA ja s'utilitzés activament, sense restringir la mostra a càrrecs específics dins de l'organització.

L'estudi va posar en relleu diversos beneficis de la IA en la comunicació interna. Es va constatar que aquestes eines milloren l'eficiència i agiliten la transmissió d'informació mitjançant l'automatització de respostes, la classificació de dades i la gestió de tasques administratives repetitives, i això permet als empleats dedicar-se a activitats més estratègiques. Alhora, es va assenyalar que l'ús de xatbots i assistents virtuals facilita l'accés immediat a documents i dades rellevants, contribuint a una major productivitat.

Un altre avantatge que ressalta l'estudi és la capacitat de traduir missatges en temps real, fet que afavoreix la comunicació en entorns internacionals i multiculturals superant les barreres lingüístiques. Finalment, afirma que la personalització dels

missatges en funció del perfil i les necessitats dels empleats fa que la transmissió d'informació sigui més efectiva i rellevant.

En aquesta mateixa direcció es troba l'estudi **"Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications"** (Yue, Men, Mitson, Davis i Zhou, 2024). Aquesta investigació, també de tipus qualitatiu, explora la intersecció entre la IA i la comunicació interna mitjançant entrevistes en profunditat a 20 professionals de la comunicació d'alt nivell. Els experts van ser seleccionats a través dels rols relacionats amb relacions públiques o comunicació estratègica descrits als seus perfils de LinkedIn, i van ser validats entre ells (els professionals seleccionats) i autovalidats per ells mateixos.

L'estudi va identificar quatre àrees clau on la IA impacta positivament en comunicació interna. Tot i les diferències de mostreig entre aquesta recerca i l'anterior, tres d'elles coincideixen. En primer lloc, es reafirma que l'automatització de tasques repetitives (com la redacció de textos, la generació d'idees i el resum de reunions), augmenta l'eficiència i la productivitat dels empleats. A més, s'assenyala que aquesta automatització contribueix a reduir la càrrega administrativa, afavorint un millor equilibri entre la vida laboral i personal.

En segon lloc, ambdós estudis coincideixen en el fet que la IA millora el flux d'informació mitjançant bots i assistents virtuals. Afegeix que no només proporcionen respostes immediates, sinó que també personalitzen el contingut, evitant la sobrecàrrega informativa i facilitant la presa de decisions a partir de l'anàlisi de grans volums de dades. En tercer lloc, mentre que la recerca anterior destacava la personalització com un factor clau per a la transmissió d'informació, aquesta la vincula directament amb la millora de l'experiència i el compromís dels empleats.

Finalment, aquesta investigació aporta un nou aspecte: el paper de la IA en l'escolta organitzacional. Mitjançant l'anàlisi en temps real de comentaris, enquestes i altres dades, aquestes eines permeten mesurar el nivell de compromís dels empleats i detectar signes de *quiet quitting* (definit com complir estrictament amb les responsabilitats laborals sense assumir tasques addicionals no remunerades; Ahmed, 2022), ajudant així les organitzacions a anticipar-se a possibles problemàtiques internes.

Aquestes aportacions connecten amb l'estudi **"Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers"** (Michele Ewing, Linjuan Rita Men, and Julie O'Neil; 2019), que proporciona una perspectiva focalitzada en una modalitat particular de comunicació interna: la de les xarxes socials internes. Els investigadors destaquen els beneficis d'aquestes, com ara que milloren en la interacció i la col·laboració, eliminen barreres jeràrquiques, promouen una comunicació més horitzontal, i reforcen la identitat organitzacional, connectant els treballadors amb la missió i els valors corporatius. A més, permeten als líders comprendre millor les

preocupacions dels empleats, incentiven la creació de contingut rellevant i participatiu, i fomenten un major sentit de comunitat en connectar persones de diferents regions o departaments.

Pel que fa als canals utilitzats, l'article explica que, a més de les eines tradicionals com correus electrònics o newsletters, moltes organitzacions opten per plataformes corporatives que incorporen intel·ligència artificial com Yammer, Slack, Chatter o Facebook at Work. Algunes, fins i tot, desenvolupen les seves pròpies solucions internes per compartir contingut i millorar la interacció.

Mentre que l'estudi anterior destaca la importància de les xarxes socials internes, la investigació **"Comunicación corporativa con IA: Casos GAD Chone y Manta"** (Carmen Katerine Zambrano Vélez i Mary Carmen Coveña Chica, 2023) se centra específicament en els avantatges de la intel·ligència artificial en la gestió de xarxes socials. Tal com indica el títol, s'hi analitzen els casos dels GAD de Chone i Manta, que han incorporat la IA en diverses àrees com el disseny gràfic (amb Midjourney, Photoshop i Stable Diffusion), la producció audiovisual (amb Leonardo.IA, Kaiber i CapCut) i la redacció de continguts (utilitzant eines com ChatGPT).

Pel que fa a la gestió de xarxes socials, l'article examina els comptes d'Instagram dels GAD, on es constata que, tot i que el contingut generat amb IA representa una proporció menor, aquest aconsegueix una interacció més elevada amb el públic —especialment en format reel— en comparació amb les publicacions convencionals.

La investigació exposa els principals beneficis de l'ús de la IA en la comunicació corporativa, com ara la capacitat de generar continguts de qualitat en menys temps, l'automatització de tasques repetitives, l'increment de la productivitat dels equips de comunicació i un major impacte visual en les publicacions. No obstant això, també es destaca que el vídeo, i en particular el format reel, continua essent l'eina més eficaç per captar l'atenció del públic i potenciar l'*engagement*.

Finalment, en línia amb el que s'exposa a l'article "The Impact of AI On Internal Communication Within An Organization: A Critical Examination of AI Adoption" —on es destaca que els xatbots i assistents virtuals faciliten l'accés immediat a informació i impulsen la productivitat—, l'estudi **"How do AI driven Chatbots impact user experience? Examining Gratifications, Perceived Privacy Risk, Satisfaction, Loyalty, and Continued Use"** (Yang Cheng, Hua Jiang; 2020) aprofundeix en com aquests sistemes afecten l'experiència de l'usuari.

La recerca identifica quatre tipus de gratificacions que contribueixen a la satisfacció: la **utilitària**, ja que els xatbots proporcionen informació útil per a la presa de decisions; la **hedònica**, perquè fan que la interacció sigui entretinguda; la **tecnològica**, atesa l'eficiència i accessibilitat que ofereixen; i la **social**, per la capacitat de simular interaccions humanes i generar un sentiment de companyia.

A més, es posa de manifest que una experiència satisfactòria amb aquests assistents té efectes directes en la fidelització dels clients (en aquest cas, els interns: els empleats) i en la intenció de seguir utilitzant el servei. Els usuaris satisfets mostren més lleialtat a les marques i una major disposició a mantenir la interacció.

Tot i que les gratificacions d'entreteniment i socials tenen un pes més reduït, l'eficiència i la utilitat informativa dels xatbots resulten fonamentals per reforçar la satisfacció i la fidelització. L'estudi amplia el marc d'usos i gratificacions aplicat al servei al client, subratllant el paper clau dels factors tecnològics en els resultats empresarials. A tall de conclusió, es recomana als desenvolupadors integrar elements com l'entreteniment, el valor informatiu, la presència social i l'atractiu tecnològic per optimitzar l'experiència i la lleialtat dels usuaris.

2.3.4 Reptes i riscos

Tornant al TFM **"La incorporación de la Inteligencia Artificial a los departamentos de comunicación"** (María Teresa García Martínez, Universidad de Sevilla, 2021), l'estudi assenyala que, tot i les oportunitats que ofereix la IA, també sorgeixen diversos reptes que les àrees de comunicació han d'afrontar. Entre els principals desafiaments destaca la gestió de grans volums de dades sense una legislació clara que en reguli l'ús, així com la necessitat imperiosa de mantenir la transparència per tal de generar confiança entre el públic. A més, l'informe subratlla els riscos associats als ciberatacs i insisteix en la urgència de formar adequadament els professionals per tal de fer un ús ètic i segur d'aquestes tecnologies.

Una anàlisi més profunda sobre els riscos es troba a **"The Impact of AI On Internal Communication Within An Organization: A Critical Examination of AI Adoption"** (Alkhateeb, Akriem i Duné, 2023). Aquesta recerca identifica diversos desavantatges associats a l'ús de la IA en la comunicació interna. En primer lloc, es destaca la manca d'interacció humana, que pot deteriorar la qualitat de la comunicació interpersonal, afectant la cohesió i la cultura corporativa. També es posa de manifest la desconfiança en la tecnologia, especialment quan els treballadors no entenen com es generen les respostes dels sistemes d'IA o manca una formació adequada. A més, s'identifiquen preocupacions ètiques i de privacitat per part dels treballadors relacionades amb la recopilació i gestió de dades personals, així com una dependència tecnològica creixent que podria provocar la pèrdua d'habilitats comunicatives i la dificultat per resoldre problemes complexos de manera autònoma.

En la mateixa línia, l'estudi **"Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications"** (Yue, Men, Mitson, Davis i Zhou, 2024) també identifica dificultats similars a les de l'estudi anterior. Un exemple és la manca de coneixement i formació específica sobre IA entre els empleats i comunicadors, la qual cosa genera resistència al canvi i malentesos sobre els seus impactes. I afegeix

que encara que algunes organitzacions ofereixen formació sobre IA, moltes continuen sense integrar programes estructurats d'educació sobre el tema.

Així mateix, s'evidencia la por a la pèrdua de llocs de treball, especialment en rols administratius, i les preocupacions sobre la privacitat, el biaix algorítmic i la seguretat de les dades. Aquesta percepció genera resistència entre els empleats, a diferència dels líders empresarials, els qui veuen la IA com una oportunitat. D'altra banda, els participants van esmentar que alguns empleats temen que la IA pugui ser utilitzada per a monitorar-los de manera no ètica, destacant la necessitat de garantir que els algoritmes d'IA no reforcin biaixos existents en l'organització. De fet, moltes organitzacions, segons s'explica, bloquegen l'ús d'eines generatives com ChatGPT per temor a la filtració d'informació corporativa sensible.

D'altra banda, l'article **"Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers"** (Michele Ewing, Linjuan Rita Men, i Julie O'Neil; 2019) introdueix una perspectiva generacional entre els reptes de la digitalització. Tot i que els empleats més joves s'adapten amb rapidesa a les noves eines de comunicació digital, es detecta una major resistència entre els treballadors d'edat avançada, fet que pot provocar bretxes en la participació i la cohesió dins les organitzacions.

Pel que fa als casos pràctics exposats a **"Comunicación corporativa con IA: Casos GAD Chone y Manta"** (Carmen Katerine Zambrano Vélez i Mary Carmen Coveña Chica, 2023), els autors assenyalen barreres concretes que dificulten la implementació eficaç de la IA. Entre elles, destaca la manca de capacitació en l'ús d'aquestes eines i les limitacions idiomàtiques, ja que moltes plataformes operen exclusivament en anglès. A més, es posa l'èmfasi en la necessitat d'aconseguir un equilibri entre l'automatització i l'autenticitat del contingut generat, per tal de no deshumanitzar la comunicació.

Per finalitzar, l'estudi **"How do AI driven Chatbots impact user experience? Examining Gratifications, Perceived Privacy Risk, Satisfaction, Loyalty, and Continued Use"** (Yang Cheng i Hua Jiang; 2020) aprofundeix en els riscos percebuts en l'ús de xatbots. L'anàlisi demostra que la percepció de risc sobre la privacitat redueix significativament la satisfacció de l'usuari, especialment quan es tracta d'informació personal sensible. Aquest fenomen és especialment rellevant en l'àmbit empresarial, on les dades dels empleats poden ser utilitzades amb fins de monitoratge.

2.3.5 La IA com a reemplaçament dels treballadors

Pel que fa a la qüestió del reemplaç de les persones per part dels sistemes d'IA, **Ramón López de Mántaras** va defensar la impossibilitat d'aquest fet (actualment i a mig termini) a la conferència que va donar al CCCB el 2023 titulada "¿Es posible una

IA ética?”. En ella, defensa que basar-se exclusivament en algoritmes pot derivar en decisions poc ètiques, ja que aquests sistemes aprenen del comportament majoritari, que no sempre és el més just o correcte. A més, destaca que la IA manca de sentit comú, i per tant, d’una comprensió real dels fets, provocant una elevada taxa d’errors (falsos positius i negatius) en contextos sensibles —com la moderació de continguts o la conducció autònoma. Un exemple il·lustratiu és el cas de taxis intel·ligents a San Francisco, que van atropellar i arrossegar a una vianant per manca de percepció contextual i per falta d'oïda dels crits d’aquesta, evidenciant els límits d’aquests sistemes en situacions complexes.

López de Mántaras també posa l’accent en la paradoxa de la intel·ligència artificial: com més sofisticada és, més mà d’obra humana necessita. Sovint, segons explica, aquesta feina de suport prové de treballadors mal remunerats de països del sud global, mostrant com la “intel·ligència artificial” —fent el signe de cometes— continua depenent profundament d’una intel·ligència humana i col·lectiva sovint invisibilitzada.

Una altra aportació rellevant és la de **Patricia Ventura**, que ha analitzat la temàtica en profunditat tant en el seu llibre “Inteligencia Artificial, Ética y Comunicación” (2024) com en l’article “Creatividad, IA y gobernanza humanista” (2023). Ventura alerta sobre el risc de delegar responsabilitats exclusivament a sistemes automatitzats, especialment en contextos on les decisions poden tenir un fort impacte en les persones. Per reforçar aquesta advertència, fa referència a la normativa vigent a Europa, concretament al Reglament General de Protecció de Dades (RGPD), que regula les pràctiques que es basen en l'ús d'algorismes per a prendre decisions (Comissió Europea, 2018). Segons aquesta, cal garantir que cap individu sigui objecte de decisions completament automatitzades si aquestes tenen conseqüències legals o significatives sobre la seva vida. Així, és necessari que almenys una persona pugui respondre per qualsevol decisió presa per un algoritme.

Ventura adverteix que, encara que els sistemes d’IA poden imitar o fins i tot superar certes funcions cognitives, això no implica que puguin substituir el criteri humà ni assumir responsabilitats. Posa d’exemple el cas de Facebook: mentre Zuckerberg defensava públicament al Congrés d’Estats Units que dins la plataforma s’eliminaven el 95 % dels continguts d’odi, informes interns van revelar que en realitat només se suprimia un 2 %. L’ús exclusiu d’algoritmes per a la moderació de continguts va demostrar ser insuficient, però la resistència a incorporar control humà es mantenia degut a la pèrdua de *“masses beneficis”* que suposaria contractar persones.

L’autora subratlla la importància de preservar les capacitats genuïnament humanes —com sentir, percebre, tenir motivacions i emocions, o aprendre i recordar—, les quals impulsen una creativitat autèntica que la IA no pot replicar. Així mateix, alerta del perill d’antropomorfitzar les màquines, ja que atribuir-los característiques pròpiament humanes pot conduir a una falsa percepció d’agència i autonomia que, en realitat, no tenen. La creació humana, recorda, està guiada per la subjectivitat i la consciència,

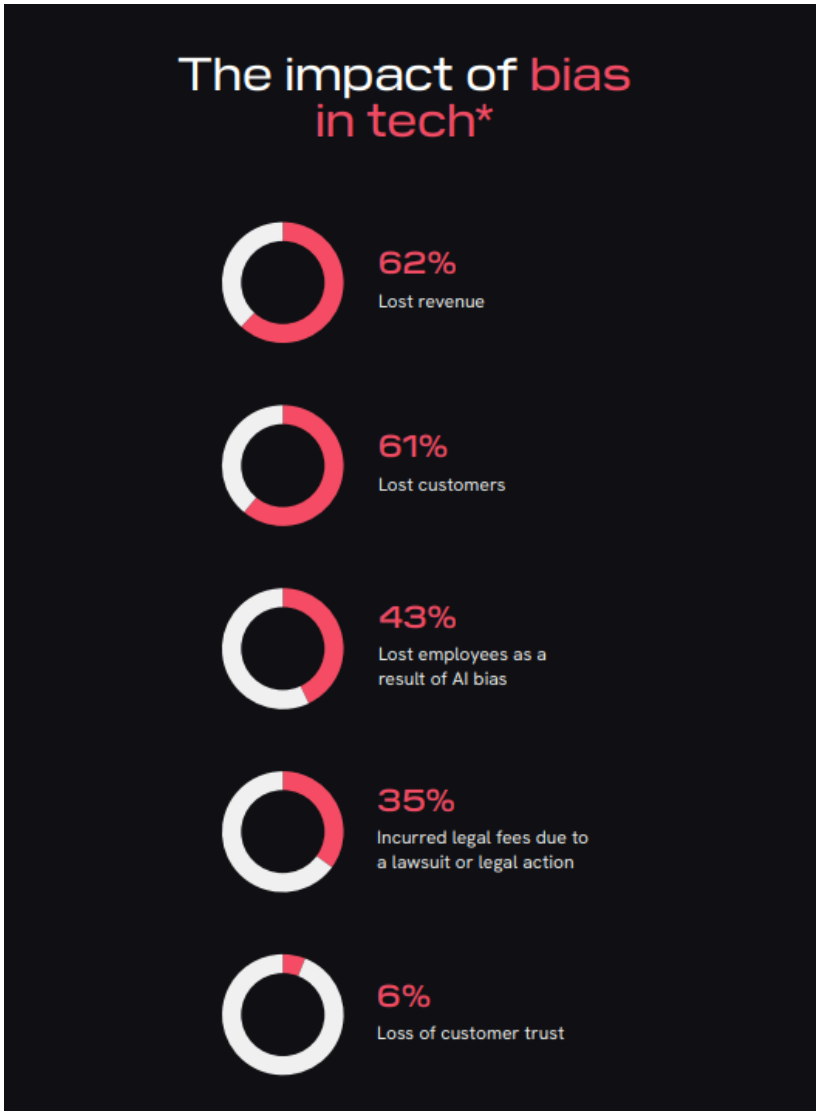
mentre que els sistemes d'IA no poden experimentar emocions, ni tenir cos ni vivència del món.

A partir d'aquestes reflexions, destaca dos punts clau: en primer lloc, la necessitat que, com a mínim, una persona sigui responsable de les decisions algorítmiques, assegurant un control humà sobre processos automatitzats; i en segon lloc, el repte fonamental de definir quines tasques convé delegar a la IA, és a dir, saber *"què és allò que els humans fan millor que les màquines"*.

Responent a aquesta pregunta, BusyRebel —una empresa de consultoria i desenvolupament de programari— va elaborar un *whitepaper* titulat **"Why is human understanding irreplaceable?"** (2024) utilitzant les seves pròpies experiències com a cas d'estudi. En aquest document, l'equip de BusyRebel subratlla que les solucions basades en intel·ligència artificial representen un recurs innegablement potent davant problemes complexos. Tanmateix, argumenten que la capacitat de detectar casos únics o situacions excepcionals que s'allunyen de la norma continua essent una habilitat profundament humana. A més, el whitepaper defensa que acceptar la imperfecció inherent dels éssers humans implica també tenir-la en compte quan desenvolupem tecnologia. És a dir, crear sistemes que tinguin mecanismes per mitigar errors, biaixos o conseqüències no desitjades, reconeixent els límits humans com una part del procés tecnològic.

En aquest sentit, BusyRebel redefineix el concepte de "propietat tecnològica" no tant com la possessió de codi o eines, sinó com la comprensió humana necessària per implementar-les, adaptar-les i fer-les *"contextualment rellevant per a les necessitats que la demanden"*. Aquesta propietat passa per integrar valors com la inclusió, la responsabilitat, la funcionalitat i l'impacte —quatre pilars que, segons l'empresa, són "indubtablement, únicament, humans".

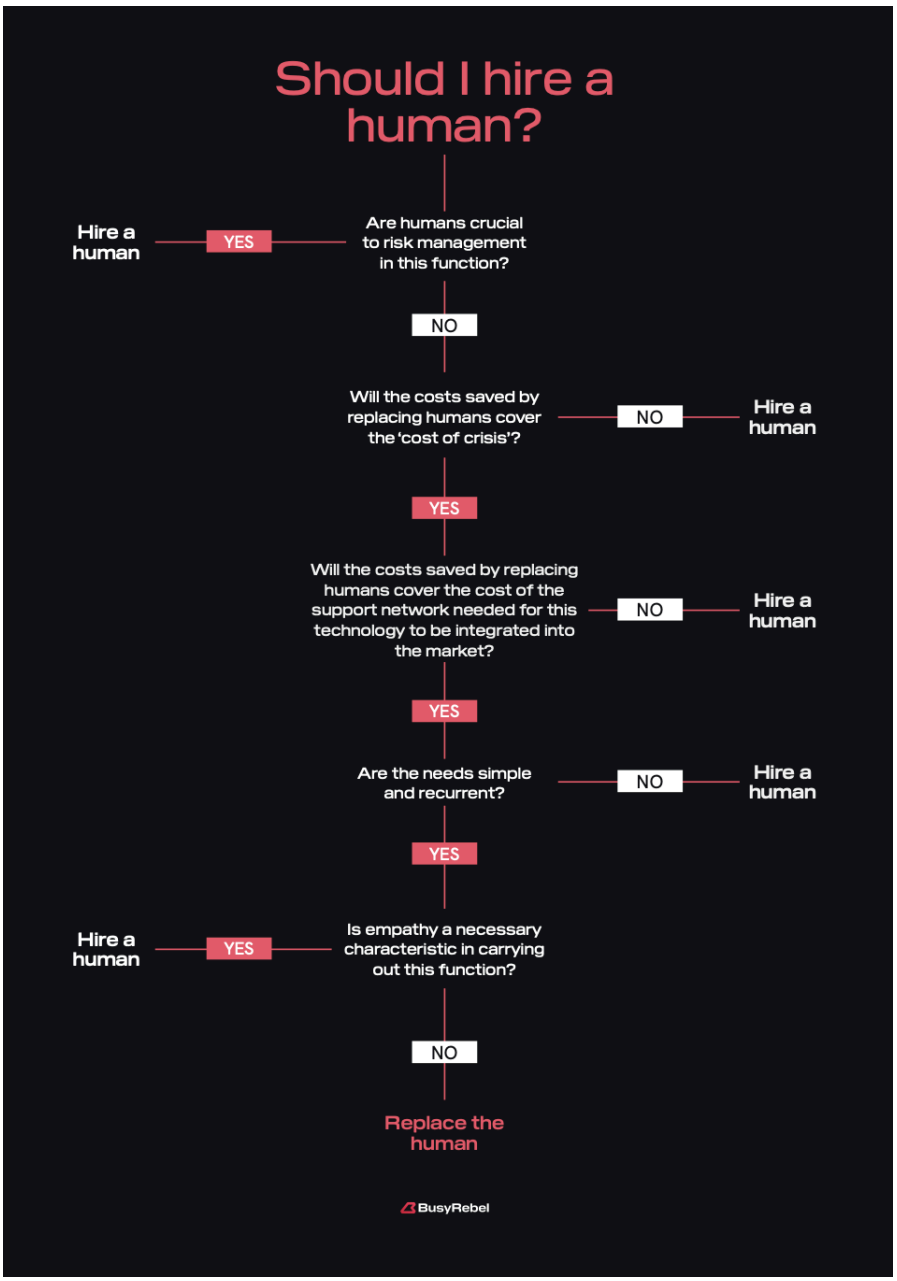
Seguint la visió del CEO Nick Vasylyna, el document identifica tres trets humans fonamentals que haurien d'incorporar-se en el desenvolupament de tecnologies emergents: la **integritat**, per garantir que els sistemes es desenvolupin amb consciència ètica i respecte pel seu impacte social i ambiental; la **creativitat**, entesa com la capacitat de pensar en termes causals, anticipar escenaris futurs i adaptar-se de manera contextual; i la **col·laboració**, que concep la tecnologia com una eina al servei de l'intel·lecte humà, i no com el seu substitut. Alhora, adverteixen de dos trets que cal evitar activament: el **biaix social**, que pot perpetuar discriminacions i desigualtats si no es combaten de manera explícita en el disseny i la gestió de dades; i el **biaix econòmic**, que pot desvirtuar l'objectiu social i ètic dels projectes si es prioritza exclusivament el benefici financer. Aquests riscos es veuen secundats per les següents gràfiques fetes a partir d'una enquesta realitzada per DataRobot de 350 líders de tecnologia basats en els EUA i el Regne Unit que implementen solucions d'IA.



Captura del whitepaper de Busy Rebel, "Why is human understanding irreplaceable?" (2024).

Traduït al català, hi diu: *"L'impacte del biaix en la tecnologia. El 62% van perdre ingressos, el 61% van perdre clients, el 43% van perdre empleats com a resultat del biaix de la IA, el 35% va incórrer en honoraris legals a causa d'una demanda o accions legals, el 6% va perdre la confiança dels clients"*.

Finalment, el whitepaper proporciona el següent esquema que té la intenció de servir com a *"guia per a les empreses que intenten determinar quan la inversió en capital humà té sentit sobre la inversió en solucions tecnològiques de baix cost"*. És a dir, i com diu el títol: **"Hauria de contractar a un humà?"**. Tot i això, avisen que *"les solucions tecnològiques no són un monòlit, i com a tal, aquesta secció s'ha de prendre amb un gra de sal"*.



Aquest esquema defensa un enfocament pragmàtic, indicant que les persones són **imprescindibles** quan la funció requereix **gestió del risc, empatia, o quan les tasques no són simples ni recurrents**. També posa en relleu que, tot i que la substitució per tecnologia pot generar estalvis, aquests han de ser suficients per cobrir els costos de crisi i d'implementació perquè valgui la pena.

La visió implícita és que els humans tenen un valor especial en situacions complexes i socials, mentre que la IA és útil per **automatitzar funcions repetitives i previsibles**. L'esquema, per tant, no menysprea ni idealitza cap opció, sinó que promou una decisió racional basada en el context i les necessitats de cada funció.

La impossibilitat de substituir completament els humans per la IA es posa novament de manifest en un dels reptes identificats a l'estudi **"Artificial Intelligence for Internal Communication: Strategies, Challenges, and Implications"** (Yue, Men, Mitson, Davis i Zhou, 2024) —ja mencionat als apartats anteriors. Alguns dels seus participants van expressar preocupació que la IA redueixi l'autenticitat de la comunicació interna. Així, es remarca que la IA no pot substituir l'empatia ni la intel·ligència emocional, reforçant la idea que els humans continuen essent imprescindibles, especialment en rols que impliquen interacció significativa.

D'igual manera, a l'estudi **"Comunicación corporativa con IA: Casos GAD Chone y Manta"** (Carmen Katerine Zambrano Vélez i Mary Carmen Coveña Chica, 2023) —també analitzat prèviament— s'assenyala que, segons els responsables de comunicació entrevistats, la IA no pot reemplaçar completament el factor humà. En canvi, hauria d'entendre's com una eina de suport, útil per augmentar l'eficiència però insuficient per assumir en solitari tasques que requereixen criteri, empatia o responsabilitat.

Finalment, són nombrosos els estudis que posen en relleu la importància de la comunicació cara a cara dins les organitzacions. L'estudi **"Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna"** (Peña Acuña, Caldevilla Domínguez i Batalla Navarro, 2016) destaca que aquesta forma de comunicació és molt més eficaç que altres canals, sent també la preferida pels empleats, com es mostra en el cas de GM Europa.

En la mateixa línia, Losada Díaz (2004), en el seu llibre **"Gestión de la comunicación en las organizaciones"**, destaca l'"escolta activa" —la pràctica de comprendre el que es diu i actuar en conseqüència, la qual cosa només es pot dur a terme realment entre persones—, com una eina clau per provocar canvis d'actituds en els treballadors:

"La «escucha activa» es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un cambio en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez, el resultado de «escuchar activamente» no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha."

Així mateix, Alsop (2004), a **"The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation"**, afirma que no hi ha substitut pel contacte personal, i subratlla la importància de reunions interpersonals i presencials on es promogui una comunicació honesta, freqüent i bidireccional.

Tots aquests exemples evidencien que, més enllà dels canals digitals, el diàleg directe continua essent essencial per generar compromís, cohesió i confiança en les organitzacions.

2.3.6 Recomanacions i perspectives futures

Davant l'adopció creixent de la intel·ligència artificial en els àmbits de la comunicació interna i externa, múltiples autors i estudis coincideixen en la necessitat de dissenyar una estratègia responsable, ètica i col·laborativa que posi l'accent en el valor humà. Tal com assenyala **Patricia Ventura** (2024), és fonamental trencar amb el marc mental de la substitució de l'humà per la màquina, i apostar pel model de la complementarietat entre les capacitats humanes i les tecnològiques. Ventura destaca que els resultats creatius més valuosos sorgeixen de la col·laboració entre humans i màquines, identificant les diferències fonamentals entre ambdues i aprofitant els punts forts de cadascuna. La IA pot oferir una gran eficiència i habilitats per processar grans quantitats de dades, però la capacitat de pensar críticament, prendre decisions morals i entendre contextos humans continua essent única de l'individu.

Aquesta perspectiva implica reconèixer els límits de la IA. Tot i que els sistemes basats en IA poden imitar certes funcions cognitives humanes amb una gran eficàcia, Ventura subratlla que la IA no pot substituir el criteri humà en la presa de decisions, especialment quan aquestes decisions requereixen una comprensió profunda dels valors humans, l'empatia i la responsabilitat moral. Així, la reflexió sobre els límits de la tecnologia és essencial per poder aprofitant el seu benefici potencial, sense caure en la fascinació irreflexiva per l'automatització.

A partir d'aquesta base, Ventura proposa una sèrie de recomanacions per garantir que la IA s'integri de manera ètica i efectiva en la comunicació, basant-se en valors fonamentals de la pràctica periodística i la comunicació organitzacional. Aquestes recomanacions inclouen:

1. **Qualitat de les dades i gestió responsable:** Es fa imprescindible vetllar per la qualitat, l'origen i la diversitat de les dades que alimenten els sistemes d'IA. Aquesta vigilància ha de garantir que les dades siguin representatives i no biaixades, ja que un sistema algorítmic basat en dades incompletes o parcialment representades pot reforçar estereotips i perpetuar injustícies. Ventura destaca que cal establir mecanismes per supervisar la integritat de les dades i assegurar-se que es mantinguin els més alts estàndards ètics en la seva utilització.
2. **Supervisió de processos:** La IA, tot i el seu gran potencial, no està exempta de cometre errors, especialment quan es tracta de la interpretació de dades no estructurades o de la presa de decisions en contextos amb incertesa o ambigüitat. Per això, Ventura destaca la importància de vetllar per la supervisió

constant dels processos de tractament de dades, i recomana la creació de protocols que permetin identificar possibles riscos i minimitzar errors en l'aplicació d'algoritmes.

3. **Transparència i rendició de comptes:** En un context en què les tecnologies de IA poden tenir un gran impacte en les decisions que afecten tant a la vida personal com professional dels individus, és essencial garantir que els usuaris siguin informats sobre el funcionament de les eines que utilitzen. Ventura defensa que les organitzacions donin a conèixer els algoritmes i expliquin les característiques bàsiques dels seus processos. La transparència no només genera confiança, sinó que també permet a les persones entendre millor com les seves dades són utilitzades i les implicacions d'aquests usos en la seva vida quotidiana.
4. **Gestió responsable de dades i privacitat:** El respecte a la privacitat dels individus és una altra de les recomanacions clau de Ventura. Es proposa que només es recullin les dades estrictament necessàries, evitant l'ús excessiu d'informació personal i aplicant mesures de protecció i anonimització quan aquesta no sigui essencial per a la finalitat del procés. En aquest sentit, es posa especial èmfasi en la responsabilitat de les empreses per preservar la seguretat de les dades i evitar el seu ús indegut per part de tercers.
5. **Personalitzacions i recomanacions:** Un dels perills de l'ús massiu de la IA en la creació de continguts és la tendència a personalitzar l'experiència de l'usuari d'una manera que pot limitar l'accés a continguts diversos. Ventura adverteix que cal evitar que els algoritmes facin que els individus siguin exposats exclusivament a opinions i informacions que coincideixin amb les seves creences o interessos previs, fet que pot perjudicar el pluralisme i empitjorar la segregació d'informació.
6. **Revaloritzar el factor humà:** Malgrat els avenços tecnològics, Ventura insisteix que és l'humà qui aporta l'ètica, el sentit comú i la capacitat de comprendre el context social i emocional de les decisions. Per tant, la IA ha de ser vista com una eina de suport, no com un substitut de les capacitats humanes. Les organitzacions han de seguir apostant pel desenvolupament de professionals formats no només tècnicament, sinó també èticament i emocionalment, per garantir que els valors de la comunicació i el periodisme segueixin sent respectats i defensats.
7. **Formació i promoció de la interdisciplinarietat dels equips:** Finalment, Ventura subratlla la necessitat de formar als treballadors en múltiples disciplines, per tal que puguin comprendre tant la tècnica com els valors ètics associats a l'ús de la IA. Aquesta formació ha de ser contínua i ha d'incloure tant l'aprenentatge teòric com pràctic sobre els possibles impactes socials, ètics i legals de la tecnologia.
8. **Investigació i desenvolupament (I+D), i proactivitat:** Ventura recomana també un impuls de la recerca i el desenvolupament en àrees que exploren la convergència entre la tecnologia i els principis ètics del periodisme. Les organitzacions, i especialment les institucions educatives i de recerca, han de

promoure la investigació orientada a assegurar que els avenços tecnològics no només siguin eficients, sinó també èticament responsables i alineats amb les necessitats socials.

Aquest enfocament també es veu reforçat pel treball de **Yue, Men, Mitson, Davis i Zhou (2024)**, que, a partir de les respostes dels entrevistats, proposa diverses "bones pràctiques" per a superar els desafiaments de la IA en comunicació interna i maximitzar l'impacte positiu de la IA en la comunicació interna:

1. **Capacitació i educació contínua:** Les empreses han de proporcionar programes de formació per garantir que els empleats comprenguin com utilitzar la IA de manera ètica i eficient. S'ha d'adoptar un enfocament d'aprenentatge continu que combini la capacitació interna amb el desenvolupament autodirigit a partir de fonts fiables. La por a les implicacions de la IA en la presa de decisions es pot abordar mitjançant la formació i la comprensió profunda de la tecnologia.
2. **Model de "co-pilotatge" entre humans i màquines:** La IA ha de ser concebuda com un suport per als comunicadors, no com un substitut. Els sistemes d'IA poden gestionar tasques repetitives i operatives, mentre que els humans aporten creativitat, pensament estratègic i supervisió crítica. La col·laboració entre persones i tecnologia garanteix una aplicació responsable i un ús més eficient de les capacitats de cada agent.
3. **Transparència i comunicació oberta:** És essencial que les organitzacions informin clarament els empleats sobre com la IA s'integra en els processos, quins són els seus objectius i quin impacte tindrà en la seva feina. La falta de transparència pot generar desconfiança i resistència al canvi.
4. **Governança i marcs ètics:** Per garantir una implementació responsable, cal definir protocols clars sobre privacitat, biaix i seguretat en l'ús de la IA. A més, és fonamental establir estructures de governança que permetin supervisar els processos algorítmics i assegurar que sempre hi hagi control humà sobre les decisions automatitzades.
5. **Promoció d'una cultura d'experimentació i aprenentatge:** Les organitzacions han d'encoratjar els empleats a provar i explorar noves eines d'IA en entorns segurs, promovent una mentalitat oberta a la innovació. Una actitud proactiva i crítica davant la IA permet una adopció més efectiva i alineada amb els valors de l'empresa.

De manera similar, l'estudi **"The Impact of AI On Internal Communication Within An Organization: A Critical Examination of AI Adoption"** (Alkhateeb, Akriem i Duné, 2023) proposa diversos factors clau per a una implementació exitosa de la IA en la comunicació interna. En primer lloc, subratlla la importància de trobar un equilibri adequat entre la tecnologia i la interacció humana, assegurant que la IA complementi els processos comunicatius sense substituir completament el contacte personal. Això implica que la tecnologia s'ha d'integrar de manera estratègica per millorar l'eficiència,

però sempre preservant la dimensió humana de la comunicació. A més, es considera essencial la formació i capacitació dels empleats perquè puguin entendre i adaptar-se a les eines d'IA amb confiança, reduint la resistència al canvi i fomentant un ús òptim de la tecnologia.

D'altra banda, la transparència en l'ús de la IA es presenta com un element fonamental per generar confiança dins l'organització, ja que les empreses han de comunicar de manera clara com es fan servir les eines algorítmiques i establir mecanismes per corregir possibles errors o biaixos. Finalment, es recomana un monitoratge i una millora contínua dels sistemes d'IA, amb un seguiment constant del seu impacte en la comunicació interna i ajustaments periòdics per garantir que s'adapti a les necessitats dels treballadors. Aquest enfocament permet assegurar una implementació responsable i efectiva, alineada amb els objectius de l'organització.

El TFM **"La incorporación de la Inteligencia Artificial a los departamentos de comunicación"** (María Teresa García Martínez, Universidad de Sevilla, 2021) destaca que la implementació de la IA en la comunicació és un procés progressiu i costós, que requereix temps i recursos. Proposa que els professionals de comunicació han de dominar eines analítiques per gestionar tasques com l'analítica social, la monitorització i la gestió de la reputació. A més, determina que cal formació en competències digitals i analítiques per a l'adaptació als canvis tecnològics, tot i que actualment les universitats no ofereixen una formació adequada. Alhora, senyala que la relació amb stakeholders continua sent fonamental per mantenir una comunicació bidireccional que enforteixi la confiança i la transparència en la comunicació interna.

Cathy O'Neil, en la seva Ted Talk titulada "**The Era of Blind Faith in Big Data Must End"**, afegeix una perspectiva crítica a través del concepte d'auditoria algorítmica, plantejant preguntes clau sobre la definició d'èxit, la precisió, els efectes a llarg termini i la integritat de les dades, alertant del perill d'una *"fe cega"* en els algoritmes. O'Neil remarca la necessitat de supervisió humana efectiva per garantir que els algoritmes no prenguin decisions errònies o injustes, fent èmfasi en la importància de la transparència en el desenvolupament i ús de les tecnologies d'IA.

Finalment, al *whitepaper* **"Why is human understanding irreplaceable?"** de BusyRebel.io, es defensa que la comprensió humana és insubstituïble, especialment en la capacitat per detectar casos excepcionals, valorar contextos complexos i preveure l'impacte real d'una eina tecnològica. La IA hauria de ser una eina complementària que permeti executar millor tant tasques simples com complexes, però la decisió sobre el seu ús ha de recaure sempre en professionals que entenguin les limitacions i possibilitats de la tecnologia. Tal com conclouen: *"Som la primera generació d'humans que utilitzen la tecnologia com a copilots en les nostres vides. Aquesta veritat també significa que som la primera generació d'humans que hem de construir sistemes, processos i salvaguardes per evitar que la tecnologia es converteixi en el principal pilot en les vides de les generacions que seguiran"*.

3. Objectius de recerca

OBJECTIU PRINCIPAL

Determinar la viabilitat i conveniència de l'ús d'eines d'IA dins de la comunicació interna de les empreses.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

OE1: Analitzar l'evolució de la intel·ligència artificial (IA) i el seu paper en la transformació de les tecnologies de comunicació interna a les organitzacions.
OE2: Examinar l'impacte de la IA en la comunicació interna de les empreses, incloent-hi avantatges, limitacions i possibles conseqüències.
OE3: Explorar les implicacions ètiques de l'ús de la IA en la comunicació empresarial, posant èmfasi en aspectes com la transparència i la privacitat.
OE4: Identificar bones pràctiques en la seva implementació mitjançant la revisió bibliogràfica, entrevistes amb experts i l'anàlisi detallada d'un cas empresarial.
OE5: Elaborar un protocol d'actuació amb recomanacions estratègiques per a la integració responsable d'IA, adaptat a les necessitats de les empreses espanyoles.

4. Preguntes de recerca

1) Com ha evolucionat la intel·ligència artificial des dels seus inicis fins a l'actualitat i quin paper juga a la comunicació empresarial?

2) Quines són les principals eines i tecnologies d'IA aplicables a la comunicació interna?

3) Quins són els principals beneficis de l'ús d'eines d'IA en la comunicació interna?

4) Quines limitacions i riscos planteja la implementació d'eines d'IA en la comunicació interna de les empreses?

5) Quins rols o processos de la comunicació interna són més susceptibles de ser automatitzats amb IA, i amb quines limitacions?

6) Quins dilemes ètics genera l'ús de la IA en la comunicació interna i com es poden abordar?

7) Com s'estan implementat aquestes eines dins la comunicació interna a nivell estatal?

8) Quines estratègies poden adoptar les empreses per optimitzar l'ús de la IA en la comunicació interna tot minimitzant els riscos associats?

5. Metodologia

5.1 Disseny de la recerca

Per respondre a les preguntes de recerca, s'ha adoptat un enfocament exploratori i descriptiu-analític. La investigació es desenvolupa en diverses fases, que inclouen una revisió exhaustiva de la literatura, entrevistes semiestructurades amb experts en comunicació i intel·ligència artificial, i un estudi de cas sobre IDIADA. Aquest últim es basa tant en una entrevista semiestructurada amb el cap de comunicació interna, Carlos Almécija, com en informació proporcionada per l'empresa, per aprofundir en la temàtica i millorar la comprensió dels usos de les eines d'IA dins les organitzacions.

5.2 Enfocament de la recerca

Aquest estudi adopta un enfocament qualitatiu per analitzar en profunditat la implementació de la IA en la comunicació interna empresarial, incloent-hi les percepcions professionals i les implicacions ètiques. A diferència dels mètodes quantitatius, centrats en dades estadístiques, aquesta aproximació permet comprendre millor les experiències, expectatives i preocupacions dels actors implicats.

L'elecció metodològica respon a la naturalesa complexa de la comunicació interna, influïda per factors humans, organitzatius i tecnològics. El seu caràcter profundament contextual i subjectiu requereix una aproximació capaç de captar els matisos i significats que emergeixen en aquest procés de transformació digital.

5.3 Mètodes de recollida de dades

5.3.1 Revisió bibliogràfica

S'ha dut a terme una revisió de la literatura per identificar les principals tecnologies i eines d'IA aplicables a la comunicació interna, així com per analitzar els avantatges, riscos i implicacions ètiques del seu ús. Les fonts consultades inclouen:

- Articles científics i informes acadèmics
- Llibres especialitzats en comunicació corporativa i IA
- Informes d'organitzacions i consultories tecnològiques
- Estudis de casos publicats sobre empreses que han implementat IA en comunicació interna

- Fonts secundàries com blogs, premsa, fòrums d'opinió i xarxes socials

La informació s'ha estructurat en les següents àrees temàtiques a partir d'un excel: història, definició, teories i crítiques de la **intel·ligència artificial**; definició, rellevància i casos d'èxit de la **comunicació interna**; usos, beneficis, riscos i exemples a nivell estatal d'**ús d'eines d'IA en la comunicació interna** de les empreses; **implicacions ètiques** de l'ús d'eines d'IA; i finalment, **recomanacions** per superar les dificultats que poden sorgir en la implementació d'aquestes tecnologies. Això ha permès crear un marc teòric més complet i panoràmic.

5.3.2 Entrevistes amb professionals

S'han realitzat entrevistes semiestructurades amb professionals especialitzats en IA i comunicació, que han abordat temes com:

- La transformació de la comunicació empresarial com a resultat d'eines d'intel·ligència artificial
- Els beneficis i limitacions que comporta el seu ús
- Les implicacions ètiques i desafiaments futurs
- La possibilitat d'una substitució de la mà d'obra humana per part de la IA
- Recomanacions per a una adopció efectiva d'aquestes eines dins l'entorn de la comunicació interna

Aquestes entrevistes han estat gravades amb una gravadora de veu, i posteriorment transcrites amb l'ajuda d'eines com el transcriptor de Softcatalà i una revisió posterior per detectar possibles errades.

5.3.3 Cas d'estudi

Per aprofundir en la comprensió dels processos d'implementació i els desafiaments associats, s'ha dut a terme una entrevista en profunditat amb el cap del departament de comunicació interna d'IDIADA, Carlos Almécija. Tant aquesta entrevista, com l'intercanvi d'informació per part de l'empresa sobre l'impacte de la IA en la comunicació organitzacional, han permès obtenir informació de primera mà sobre diversos aspectes clau, com ara:

- Les raons que han motivat l'adopció de les eines d'IA en la comunicació interna d'IDIADA.
- Els principals reptes i dificultats que s'han trobat durant la implementació i les estratègies que s'han adoptat per superar-los.
- Els beneficis concrets que han observat en termes d'eficiència, transparència o millora de processos comunicatius.

- La percepció dels empleats sobre aquests canvis i el seu impacte en la dinàmica interna de l'organització.
- Les previsions i expectatives de futur quant a l'evolució de la IA en aquest àmbit.

Amb aquest anàlisi, es pretén no només comprendre els factors que en condicionen l'èxit o les dificultats en el seu desplegament, sinó també ajudar a altres empreses oferint un exemple real d'una bona implementació d'aquestes eines davant els empleats; tot aportant una visió més pràctica i aplicada a la recerca.

5.4 Mostreig

El mostreig ha estat intencional i s'ha basat en criteris de rellevància i expertesa. La selecció de participants s'ha realitzat seguint aquests criteris:

5.4.1 Entrevistes amb professionals

Els participants han estat seleccionats tenint en compte la seva experiència en l'ús o estudi de la IA i la comunicació, i procurant una variació en gènere i àmbit d'expertesa. S'han escollit tres experts per garantir una anàlisi en profunditat, d'acord amb la naturalesa qualitativa de l'estudi, que prioritza la riquesa de les aportacions per sobre de la quantitat de casos.

Els participants han estat Ulises Cortés, catedràtic en intel·ligència artificial i investigador del Barcelona Supercomputing Center; Karma Peiró, periodista especialitzada en ètica digital i transparència en l'ús de dades; i Patricia Ventura, doctora en comunicació i experta en l'impacte social i cultural de la tecnologia. Aquesta selecció ha permès abordar la temàtica des de perspectives complementàries: la tècnica, l'ètica i la crítica sociocultural.

5.4.2 Estudi de cas

Pel que fa a l'estudi de cas, s'ha escollit una empresa que es pot considerar pionera en la implementació d'eines d'intel·ligència artificial en la comunicació interna. Aquesta elecció respon al fet que la seva aplicació ha estat especialment exitosa, la qual cosa permet analitzar un cas consolidat i amb resultats concrets.

Inicialment, es va intentar contactar amb altres empreses amb l'objectiu d'incloure una perspectiva comparativa. Tanmateix, aquestes van declinar la participació per motius de confidencialitat, o perquè encara es troben en fases molt inicials de prova en aquest àmbit —que és relativament recent i en evolució constant. Aquesta limitació ha estat tinguda en compte en la interpretació dels resultats.

5.5 Anàlisi de dades

L'anàlisi de dades s'ha dut a terme mitjançant tècniques qualitatives, amb un enfocament basat en l'anàlisi de contingut i la interpretació del discurs. Aquestes metodologies han permès extreure patrons, relacions i significats profunds a partir de les dades obtingudes en les entrevistes i l'anàlisi de casos, oferint així una comprensió més detallada de l'impacte de la intel·ligència artificial en la comunicació interna de les empreses.

L'anàlisi qualitativa s'ha fomentat en diferents perspectives teòriques que han estat àmpliament utilitzades en estudis similars:

- **Teoria de l'hermenèutica (Gadamer, 1960)**: Aquesta teoria sosté que la comprensió d'un fenomen depèn de la interpretació subjectiva dels individus. En aquest sentit, l'anàlisi del discurs de les entrevistes amb experts i professionals de la comunicació interna ha permès captar no només dades explícites, sinó també el context i les percepcions que poden influir en la implementació i recepció de la IA en les organitzacions.

- **Teoria de l'anàlisi del discurs (Fairclough, 1992)**: Aquesta perspectiva ha estat essencial per examinar com es construeixen els discursos sobre la IA i la comunicació interna dins de les empreses. S'ha posat èmfasi en com es parla de la IA, quins termes s'utilitzen i com es justifiquen determinades pràctiques o preocupacions.

- **Teoria del canvi tecnològic en les organitzacions (Orlikowski & Barley, 2001)**: Aquesta teoria ha ajudat a comprendre com la introducció d'eines d'IA modifica les estructures de comunicació interna, els processos i la dinàmica organitzativa. L'anàlisi de casos d'empreses que han implementat IA permetrà identificar patrons comuns i factors que condicionen l'èxit o la resistència davant aquestes tecnologies.

Per garantir una interpretació rigorosa i sistemàtica, s'han fet servir les següents tècniques d'anàlisi qualitativa:

- **Anàlisi de contingut**: S'ha aplicat una codificació temàtica a les entrevistes i documents analitzats per identificar conceptes recurrents, tendències i diferències en la implementació de la IA a la comunicació interna. Això s'ha fet a través d'Atlas.ti, una eina de programari qualitativa que facilita la codificació temàtica i l'anàlisi de dades textuals.

- **Anàlisi del discurs**: Combinant elements de la teoria de Fairclough, es posarà especial atenció en les formes de comunicació utilitzades pels entrevistats per parlar sobre la IA, analitzant l'ús de metàfores, expressions de poder o resistència, i estructures lingüístiques que evidenciïn la posició dels actors implicats.

5.5.1 Procés d'interpretació i sistematització

Un cop recollides i analitzades les dades, s'ha procedit a la seva sistematització per extreure conclusions generals i establir recomanacions. Aquest procés ha inclòs:

1. **Codificació de les dades**: S'han classificat les respostes a un excel segons les categories preestablertes (beneficis, reptes, impacte organitzatiu, ètica, expectatives de futur, etc.).
2. **Comparació**: S'han identificat similituds i diferències entre les respostes per establir patrons comuns i factors diferencials segons el sector d'expertesa.
3. **Integració dels resultats**: S'han relacionat les dades obtingudes amb la literatura revisada per confirmar, matisar o qüestionar les hipòtesis inicials del treball.
4. **Extracció de conclusions i elaboració de recomanacions**: A partir dels resultats, s'han proposat directrius per a una implementació més efectiva i ètica de la IA en la comunicació interna.

Aquest enfocament garanteix una anàlisi profunda i estructurada de les dades obtingudes, permetent no només descriure la realitat actual, sinó també anticipar possibles tendències i escenaris futurs en la interacció entre la intel·ligència artificial i la comunicació interna dins de les empreses.

6. Resultats

En aquesta secció es presenta una anàlisi detallada de les percepcions i impactes de la intel·ligència artificial en la comunicació empresarial a partir de dues perspectives complementàries. D'una banda, s'exposen les conclusions extretes de les entrevistes amb tres experts en intel·ligència artificial i comunicació, que aporten una visió crítica sobre els riscos, beneficis i desafiaments de la seva implementació en entorns corporatius. De l'altra, es presenta un estudi de cas sobre IDIADA, una empresa que ha integrat la IA en la seva comunicació interna, oferint una mirada pràctica sobre la seva adopció, formació dels empleats i els reptes trobats en el procés.

6.1 Entrevistes

S'han realitzat entrevistes a tres experts de la intel·ligència artificial i la comunicació per tal de veure quines eren les seves percepcions i opinions respecte l'ús d'eines d'intel·ligència artificial dins el marc corporatiu. Els entrevistats han estat **Karma Peiró** *(annex 3)*, periodista especialitzada en els Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) i directora executiva de la Fundació Visualització per la Transparència (ViT); **Patricia Ventura** *(annex 4)*, doctora en Mitjans, Comunicació i Cultura per la UAB, amb una tesi guardonada amb el Premi Extraordinari de Doctorat sobre intel·ligència artificial, comunicació i ètica; i **Ulises Cortés** *(annex 5)*, catedràtic d'Intel·ligència Artificial en la UPC i director del Grup d'Intel·ligència Artificial d'Alt Rendiment del BSC. Posteriorment, Ventura ha escrit el llibre "Intel·ligència Artificial, ética y comunicación" (2024) el qual ha aparegut anteriorment en el marc teòric.

Les entrevistes han estat categoritzades i analitzades amb l'ajuda de Atlas.ti, un *software* d'anàlisi de dades qualitatives assistit per computadora. Aquest compta amb un sistema d'intel·ligència artificial capaç de percebre les emocions dels entrevistats a partir de les seves respostes. Al sotmetre les entrevistes a aquest anàlisis, s'ha determinat que en totes tres destaca una connotació negativa en les declaracions.

Alhora, el programari també mostra quins temes han estat els més recurrent dins les entrevistes, a partir del nombre de vegades que s'ha utilitzat un mateix codi per categoritzat les respostes. Atlas.ti ha indicat que el tema més recurrent a les entrevistes han estat els riscos (amb 19 aparicions), seguit de l'ètica (amb 17 aparicions), també fent referència en la seva majoria a les implicacions ètiques. I seguit per la substitució dels empleats (amb 7 aparicions), dels seus beneficis (amb 6 aparicions), i del seu impacte (amb 5).

Tot i les oportunitats que ofereix la intel·ligència artificial, els entrevistats assenyalen la necessitat d'abordar la seva adopció amb prudència, responsabilitat i formació adequada. Tant Karma, com Patricia, com Ulises, coincideixen a destacar que **el problema no és la tecnologia en si, sinó com es fa servir i en quin context**.

6.1.1 Impacte de la IA en la comunicació de les empreses

La intel·ligència artificial està transformant progressivament el sector empresarial, però amb una adopció que els entrevistats qualifiquen com a heterogènia. Mentre les grans corporacions ja exploren i implementen aquestes tecnologies gràcies als seus recursos i equips especialitzats, les petites i mitjanes empreses troben més dificultats per integrar-les, ja sigui per la inversió necessària, la manca de coneixement tecnològic o la infraestructura limitada. Aquesta desigualtat respecte les oportunitats d'innovació tecnològica, fa que l'impacte de la IA en la comunicació empresarial sigui significatiu però amb un accés restringit.

Segons **Karma Peiró**, *"hi ha molta expectativa"* per a que succeeixi una transformació del sector empresarial degut a la intel·ligència artificial, però *"encara no està passant"*

per diversos motius. Un dels factors determinants és el cost d'aquestes eines, que, segons explica, genera desigualtats en funció de la mida de l'empresa i dels recursos econòmics disponibles.

Un altre aspecte clau, al qual Peiró es refereix com *"el gran què"*, és el coneixement tecnològic. Les grans corporacions disposen d'equips especialitzats que analitzen les necessitats tecnològiques, el funcionament de les eines i les possibles aplicacions en el seu context empresarial. No obstant això, Peiró destaca que a Catalunya més del 90% de les empreses són petites i mitjanes, les quals sovint no compten amb el temps, el coneixement ni els recursos necessaris per adoptar aquestes tecnologies. En conseqüència, l'impacte de la intel·ligència artificial en la comunicació empresarial és notable, però es concentra principalment en les grans empreses, que tenen la capacitat d'explorar i implementar aquestes eines.

Patricia Ventura coincideix en el fet que aquest procés es troba en una fase inicial, però sosté que la transformació ja està en marxa, amb una tendència creixent cap a l'automatització de la comunicació. A més, estableix una diferenciació entre diversos tipus d'empreses segons la seva capacitat d'adaptació: les grans corporacions, on aquestes eines tenen un impacte més significatiu; un segon grup d'empreses que no disposen de temps ni recursos per experimentar amb la intel·ligència artificial o que es troben *"sumides en la confusió"* a causa de la novetat i l'expectació generada; i, finalment, un tercer grup que, amb els recursos disponibles, incorpora progressivament eines accessibles per a un públic ampli, com Canva, Adobe o ChatGPT.

"Por lo tanto, yo creo que existe esta adopción que se está produciendo aún y de forma desigual entre diferentes tipos de empresas en función, pues, como ocurre a menudo, de los recursos disponibles."

Ulises Cortés també reconeix l'impacte de la intel·ligència artificial en l'àmbit comunicatiu, matisant més en l'ús a nivell operatiu i funcional. Assenyala que aquestes eines ja s'estan aplicant amb eficàcia, especialment com a canals de transmissió de missatges —posant com a exemple WhatsApp, que representa una forma d'integració de la IA en els processos comunicatius. A més, subratlla un aspecte que complementa i matisa les observacions de Peiró i Ventura: l'impacte de la IA no només depèn del cost de les eines, sinó també de la infraestructura tecnològica disponible, especialment la potència dels equips i l'accés a servidors i dades massives.

Així, argumenta que com més gran és una empresa, més capacitat té per implementar aquestes tecnologies de manera òptima, ja que pot assumir no només el cost de les llicències o eines, sinó també el de les màquines necessàries per executar-les eficientment.

6.1.2 Beneficis

L'adopció progressiva de la intel·ligència artificial en l'àmbit comunicatiu no només comporta canvis estructurals, sinó que també ofereix un ampli ventall de beneficis que poden contribuir a optimitzar processos, millorar l'eficiència i reforçar les estratègies corporatives. Tot i les diferències en la capacitat d'accés i implementació, les veus expertes coincideixen a destacar diversos avantatges operatius, estratègics i creatius derivats de l'ús d'aquestes eines, sempre que s'apliquin amb coneixement i criteri.

Segons **Karma Peiró**, un dels usos més destacats de la IA en l'àmbit empresarial és la seva aplicació en la redacció i preparació d'informes corporatius, especialment en tasques de preproducció com la cerca d'informació, la generació de gràfics i la presentació de resultats anuals. També ressalta la seva utilitat en la transcripció d'entrevistes mitjançant eines d'àudio i vídeo, així com en la detecció de tendències sectorials, gràcies a la capacitat de les eines per analitzar grans volums d'informació acumulada. En aquest sentit, la IA pot esdevenir una aliada tant per verificar informació com per detectar possibles fonts de desinformació, millorant així la transparència i la reputació corporativa. Peiró també fa èmfasi en l'ús d'aquestes tecnologies per a la generació de continguts en xarxes socials o newsletters, així com en l'analítica de dades, sempre que l'usuari tingui els coneixements necessaris per interpretar i validar els resultats. Considera que el veritable potencial de la IA es manifesta quan es formula una demanda clara i ben orientada a l'eina, i quan l'usuari és capaç de comparar i verificar els resultats amb criteri professional. D'aquesta manera, afirma, es poden aconseguir estalvis de temps i recursos reals: *"Crec que pot ser una gran ajuda si realment saben enfocar què li demanen a l'eina, amb quin propòsit, i després tenen temps de comparar o verificar els resultats de l'eina"*

Patricia Ventura, per la seva banda, subratlla com a benefici central la capacitat de la IA per automatitzar tasques i fer més eficients els processos de comunicació. Això, al seu parer, pot alliberar temps perquè els professionals es dediquin a activitats més creatives i estratègiques. Apunta, però, que aquesta oportunitat dependrà de l'enfocament de cada empresa, ja que algunes podrien optar per prescindir de determinades figures humanes en favor d'una comunicació més automatitzada. També destaca l'aplicabilitat de la IA en la recerca de públics objectiu, la generació d'idees o l'enfocament de missatges: *"Son herramientas que, más allá de automatizar los textos y demás, pueden facilitar el día a día y hacer los procesos más ágiles y liberarte para hacer cosas más creativas"*. Finalment, Ventura remarca les possibilitats que ofereixen les eines audiovisuals basades en IA per a persones no expertes, ja que permeten crear vídeos i continguts visuals de manera ràpida i accessible, facilitant així tasques que abans requerien coneixements tècnics especialitzats.

Ulises Cortés, amb una visió més crítica però complementària, destaca com a avantatge principal el baix cost d'aquestes eines. No obstant això, alerta sobre el perill d'utilitzar eines gratuïtes dins les organitzacions degut a la privadesa de dades i els biaixos en els missatges generats, els quals poden condicionar negativament la seva recepció per part del públic. Tot i així, reconeix l'eficiència comunicativa que pot

aportar la IA, especialment com a canal de transmissió: permet fer arribar missatges de manera més ràpida, massiva i traçable.

6.1.3 Riscos

Els experts posen èmfasi en com l'adopció acrítica o precipitada d'aquestes tecnologies pot generar problemes operatius greus, especialment en àmbits com la comunicació corporativa, la presa de decisions o la gestió del talent. En conjunt, les entrevistes revelen que els riscos operatius de la IA van molt més enllà dels aspectes tècnics; són riscos que afecten la qualitat de les decisions, la coherència ètica, la seguretat de les dades i fins i tot la sostenibilitat de les empreses. Les veus expertes coincideixen a reclamar una adopció més conscient, informada i alineada amb els valors de les organitzacions, advertint que una gestió negligent pot tenir conseqüències estructurals i reputacionals importants.

Peiró assenyala que una de les preocupacions més importants és el biaix que arrosseguen les eines d'IA, ja que es nodreixen de dades històriques que reflecteixen discriminacions i desequilibris socials. Destaca diversos exemples en què s'ha detectat aquest biaix, com ara Google o Linkedin, que mostren les dones associades a rols tradicionals o càrrecs de suports, mentre que les professions de prestigi o lideratge apareixen atribuïdes gairebé exclusivament als homes. Segons Peiró, *"la web és un reflex de tota la humanitat"*, i aquestes eines aprenen dels biaixos ja existents.

Aquestes desigualtats poden tenir conseqüències directes en processos com la selecció de personal. Segons Peiró, *"les grans empreses ja utilitzen aquestes eines per triar els millors currículums"* i es pregunta: *"Com sé jo que no estic discriminant els currículums d'un gènere?"*. A més, alerta del risc d'utilitzar aquestes eines sense formació ni supervisió adequada, cosa que pot derivar en errors comunicatius amb gran impacte en la reputació corporativa. Tal com adverteix: *"Aquesta eina, si no l'agafes bé, t'acabarà tallant, t'acabarà destrossant el missatge de l'empresa, la marca, el que tant t'ha costat".*

Ventura subratlla el risc reputacional d'utilitzar tecnologies que no s'alineen amb els valors de l'empresa. Avisa que poden arribar a *"contradecir tus principios y ponerte en evidencia"*. Com la Karma, destaca que aquestes eines poden estar esbiaixades des del seu origen, ja que han estat entrenades amb contingut extret sense permís o amb drets d'autor. A més, planteja preocupacions greus sobre la privacitat i la seguretat, assenyalant que hi ha casos en què *"personas que han puesto información en estas herramientas generativas como ChatGPT"* han vist com aquestes dades, fins i tot personals, apareixien més tard en altres consultes fetes per tercers.

També considera fonamental tenir en compte l'impacte que té en el medi ambient, i la transparència en quant al seu ús. Segons ella, és important que les persones sàpiguen quan es comuniquen amb una màquina: *"La ley ya prevé la obligación de que, por*

ejemplo, si desde la empresa usamos chatbots para comunicarnos con nuestros públicos, la obligatoriedad de señalizar que se está hablando con una máquina". Aquest principi, explica, també s'hauria d'aplicar en contextos interns: si es programen, per exemple, missatges d'aniversari automàtics per als treballadors, hauria de quedar clar que han estat generats per una eina automatitzada i no per una persona concreta.

Malgrat tot, creu que és possible fer un ús ètic d'aquestes eines, sempre que l'empresa estigui disposada a assumir compromisos reals. Aclareix que *"comprometerse con unos valores no se trata tan solo de expresarlos en nuestra misión [...] sino de ser coherente con ellos"*. Per això, insisteix en què cal aplicar criteris de privacitat, transparència i alineació amb els valors corporatius no només en la comunicació externa, sinó també en la interna. Considera molt positiu compartir aquesta informació amb les persones treballadores i fer-les partícips del procés d'implantació de la IA: *"Creo que está muy bien también desde el punto de vista de la comunicación interna compartir toda esta información, ponerla a disposición de las personas trabajadoras e incluso hacerlas partícipes de todo este proceso"*.

Cortés aprofundeix en la crítica a la dependència tecnològica i al model de negoci que hi ha darrere d'aquestes eines. Adverteix que *"lo que estás pagando son tus datos. No es gratis"*. També denuncia que moltes empreses fan ús d'eines no certificades o aplicacions que no garanteixen sistemes de seguretat adequats, convertint-se en un *"blanco seguro para robarles información"*.

Pel que fa a la confiança cega en aquestes tecnologies, Ulises qüestiona que se'n faci ús sense entendre'n el funcionament. Posa l'accent en el risc que això representa a llarg termini, incloent la manipulació dels hàbits d'informació i pensament, un perill que vincula amb la reflexió següent: *"Sin considerar los aspectos éticos de utilizar una información que no has obtenido tú, sino interrogando a una máquina que aparte está quemando el entorno"*. Amb aquesta expressió, posa en relleu l'impacte ambiental associat al consum energètic massiu d'aquests sistemes. El Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (PNUMA) destaca que els centres de dades que allotgen servidors d'IA consumeixen grans quantitats d'electricitat, sovint procedent de combustibles fòssils, i aigua per a la refrigeració, a més de generar residus electrònics tòxics i dependre de minerals rars extrets de manera insostenible (UNEP, 2024).

També considera que la desinformació ha generat una gran confusió social sobre la IA, dificultant la comprensió real de què fa i com funciona. *"Hemos conseguido una desinformación de tal tamaño sobre la inteligencia artificial, sobre la investigación y sobre sus aplicaciones, que al final es muy difícil saberlo"*. Aquest desconeixement no només afecta la percepció pública —i per tant, l'extensió del seu ús—, sinó que també pot influir en la presa de decisions, tant a nivell individual com institucional, sobre l'ús i la regulació d'aquesta tecnologia.

6.1.4 Substitució de professionals i deshumanització

En conjunt, els tres experts coincideixen en un punt clau: la tecnologia pot tenir un paper valuós dins les organitzacions, però no pot substituir del tot les persones. Perdre el component humà en processos com la comunicació interna o la presa de decisions no només pot generar errors, sinó també empobriment relacional i cultural. El debat no és tant si la IA substituirà o no les persones, sinó com s'integrarà perquè no es perdi el sentit de comunitat, responsabilitat i empatia dins les organitzacions.

Peiró alerta sobre la preocupació que genera la falta de presència humana en la comunicació interna, ja que es tracta de missatges dirigits als treballadors amb la intenció de demostrar'ls-hi que són importants per l'empresa. Ho equipara a l'experiència de contactar amb una administració pública i trobar només contestadors automàtics, i considera que aquesta absència pot provocar desconfiança, i fins i tot por. També subratlla les imperfeccions de la tecnologia: *"Les persones ens equivoquem, i aquestes eines estan fetes per persones. Ja està, aquí ja t'ho dic tot."* Per aquest motiu, insisteix en la necessitat de mantenir la supervisió humana per garantir empatia i responsabilitat. *"És terrible que no hi hagi una persona per detectar aquests errors"*, remarca, posant en evidència els riscos d'una automatització total sense control humà.

També esmenta una investigació que està duent a terme sobre intel·ligències artificials que han causat perjudicis a les persones. En una de les entrevistes, relata com una participant va expressar la seva preocupació pel fet que hi hagi IA encarregades de concedir ajudes socials. Peiró adverteix del risc de delegar decisions sensibles a màquines sense supervisió humana i, alhora, subratlla la importància de la formació dels responsables de gestionar i supervisar aquestes eines.

Ventura considera que hi ha tasques que poden ser substituïdes per eines automatitzades, però d'altres no, i que això dependrà molt de cada empresa i de com decideixi abordar-ho. No obstant això, adverteix dels riscos d'una automatització excessiva, especialment en l'àmbit de la comunicació interna: *"si automatizamos en exceso, pues la gente tampoco quizás va a hacer tanto caso [...] automatizar la comunicación yo creo que la banaliza y la hace más superficial"*.

Defensa que, en un context de saturació comunicativa digital, la comunicació humanitzada pot adquirir més valor, no només des d'una perspectiva estratègica, sinó també emocional: *"a medio o a largo plazo apostaría por una comunicación más humanizada que además yo creo que es más bonita también y te llega más."* Coincideix amb Karma en què hi ha tasques que poden ser substituïdes, però d'altres no; i la comunicació és una de elles: *"Si las empresas comunicamos internamente a través de máquinas y las personas responden también a través de máquinas, ¿qué estamos haciendo, no? ¿Qué es la comunicación?"*.

Cortés posa l'èmfasi en les condicions estructurals que afavoreixen la substitució de persones per màquines. Considera que el problema no és només tècnic, sinó també social i polític: *"tú tienes unos empresarios que quieren bajar costes y por otro lado no hay una legislación social que permita o genere un interés social en mantener los trabajos"*. Critica que el focus estigui en l'estalvi econòmic a curt termini sense tenir en compte les conseqüències a llarg termini, com ara la pèrdua de competències professionals: *"Entonces tú prefieres no esforzarte, que te lo haga una máquina, y cuando la máquina deja de funcionar, o te empiecen a cobrar por ella, entonces ¿qué harás? [...] Ya no tendrás la capacidad"*.

També posa en relleu el fet que l'entrenament de les màquines implica, inevitablement, la pèrdua de llocs de treball humans: *"Cada vez que entrenamos a una máquina para hacer algo mejor que lo que da al ser humano, estamos quitando un puesto de trabajo. Uno o muchos"*. Igual que Karma, insisteix en la necessitat de mantenir canals d'interacció humana en serveis bàsics. *"Cada vez que llamo al Banco Bilbao Vizcaya o a un servicio, les digo: 'yo no quiero hablar con una máquina, quiero hablar con una persona'. ¿Tengo que esperar más? Espero más"*.

6.1.5 Introducció de la IA als empleats evitant resistències

Davant el risc de deshumanització i la preocupació compartida pels entrevistats sobre la pèrdua del component humà en la comunicació interna, es fa evident que la clau no és substituir les persones, sinó acompanyar-les en el procés d'adopció de la intel·ligència artificial. Karma Peiró i Patricia Ventura proposen estratègies per prevenir les pors i resistències dels empleats, evitant que se sentin amenaçats per aquestes eines o perdin la confiança en l'empresa.

Per garantir una integració efectiva de la IA, **Karma Peiró** defensa que no s'ha d'implementar de manera silenciosa. En lloc d'això, recomana que els empleats puguin explorar l'eina, rebre formació i conèixer amb transparència els objectius que té l'empresa respecte aquesta tecnologia. La transparència, segons ella, ha de ser un pilar fonamental en aquest procés *"si l'empresa no vol tenir un problema"*. Això comporta explicar clarament l'ús de la IA i implicar les persones des del principi: *"Volem la vostra col·laboració, qualsevol error de l'eina, digueu-nos-ho."*

Per fer-ho viable, proposa una estratègia escalonada. Planteja començar amb una mostra petita de persones de diferents perfils i departaments. Durant tres setmanes, aquest grup pilot faria servir l'eina per a les seves tasques habituals. L'objectiu no seria només tècnic, sinó també d'avaluació qualitativa. Karma insisteix que aquesta valoració ha de ser fàcil i accessible: *"Una cosa molt fàcil, valora de l'1 al 5 aquesta eina [...], amb una petita enquesta de 5, 10 preguntes."* Això permetria recollir informació directa sobre l'eficàcia, l'acceptació i els possibles problemes de l'eina

abans de desplegar-la a gran escala. Un cop validat aquest primer pas, es pot ampliar progressivament a més persones i repetir el procés al cap de tres mesos.

Patricia Ventura adverteix sobre els riscos de no actuar amb transparència de cara als treballadors: *"Si ahora de repente empezamos, por ejemplo, a automatizar toda la comunicación interna y no explicamos que estamos automatizando [...] eso puede llegar a generar desconfianza"*. Per aquest motiu, considera fonamental implicar-los en el procés, defensant que aquesta introducció ha de realitzar-se per departaments per tal d'adaptar-se millor a les seves necessitats específiques. Recomana deixar espai a cada equip per adaptar la tecnologia a la seva realitat, i alhora fomentar un enfocament positiu i col·laboratiu,*"planteándolo con esta mirada positiva y facilitadora"*.

6.2 Cas d'estudi: IDIADA

IDIADA és una empresa espanyola especialitzada en serveis per als fabricants de vehicles, oferint una àmplia gamma de solucions que abasten tot el procés de desenvolupament, des del disseny fins a l'homologació. L'empresa participa activament en el desenvolupament i l'enginyeria de diversos components del vehicle, com el xassís, els frens i el confort, a més de dur a terme assajos i proves en pistes situades a Santa Oliva, la Xina i altres ubicacions internacionals.

A més, IDIADA compta amb una àmplia experiència en homologació de vehicles, garantint que compleixin els requisits necessaris per operar en diferents continents. Amb certificació per a totes les normatives internacionals, l'empresa proporciona certificacions adaptades als mercats objectiu dels fabricants, ja sigui Europa, Àsia, els Estats Units o globalment.

Els següents apartats s'han elaborat a partir d'una entrevista semiestructurada amb **Carlos Almécija Salvia** *(annex 6)*, Global Internal Communications Manager a Applus+ IDIADA, complementada amb un seguiment de les respostes *(annex 7)* que posteriorment ha enviat per correu electrònic.

6.2.1 AIDA

Fa dos anys, l'empresa va crear un grup de treball interdepartamental liderat pel departament de Digital Business amb l'objectiu de pensar com implementar la intel·ligència artificial per oferir serveis que poguessin ser de valor afegit pels clients. Una de les primeres decisions estratègiques que es va prendre va ser que *"qualsevol eina basada en intel·ligència artificial havia de provar-se internament"* abans de posar-se a disposició del mercat. Per al departament de comunicació interna, explica **Carlos Almécija**, aquesta aposta va representar una gran oportunitat per mecanitzar tasques repetitives i de poc valor afegit —guanyant així en temps i eficiència.

Una de les primeres eines creades a nivell intern va ser **AIDA**, un assistent virtual adaptat a l'ecosistema d'IDIADA. A diferència d'eines públiques com ChatGPT, AIDA ofereix un entorn segur i confidencial on es pot treballar amb informació interna i tècnica amb total confiança. A més, disposa d'un ampli coneixement sobre l'empresa i el sector de l'automoció, cosa que li permet generar respostes específiques per als usuaris.

Des de la seva implementació, el xatbot ha permès agilitzar diverses tasques. Una de les més habituals és la **traducció de continguts** —ja que IDIADA treballa amb tres idiomes oficials: català, castellà i anglès. Tot i que el xatbot *"facilita aquesta feina"*, Carlos detalla que segueixen tenint *"una persona que revisa els continguts per veure que no hi hagi errors"*. Aquestes traduccions s'utilitzen posteriorment per comunicar als treballadors informació rellevant, ja sigui sobre clients, innovació, recursos humans o aspectes operatius.

Més enllà de les traduccions, l'eina també s'utilitza per **elaborar informes i analitzar dades** d'enquestes qualitatives. Un exemple d'aquest ús és l'anàlisi dels resultants d'enquestes de satisfacció que l'equip de comunicació interna envia a 1.000-1.500 empleats després de les reunions OPR (*Operational Performance Review*): *"AIDA ens ajuda a extreure les dades, analitzar els resultats —tant quantitatius com qualitatius— i no et prepara la presentació encara, però sí que t'extreu les dades i et diu la informació que has de posar-hi"*.

En relació a aquest *"encara"*, Carlos explica que una de les línies de treball en desenvolupament és integrar AIDA amb el format corporatiu de presentacions perquè pugui **generar documents en PowerPoint** de forma automàtica i coherent amb la imatge de marca. Aquesta funcionalitat, un cop implementada, no només ajudarà la comunicació interna, sinó també *"a la resta de departaments de la casa quan hagin de preparar una presentació per client"* o en altres entorns corporatius.

A més, la IA també ha començat a donar suport en la creació d'imatges de recurs per a comunicacions internes. En contextos on es tracten temes com la digitalització o processos tecnològics complexos, AIDA pot **generar imatges personalitzades** segons les necessitats de l'equip. Aquesta funcionalitat reforça la capacitat de l'equip de comunicació per transmetre visualment conceptes abstractes, millorant l'impacte dels missatges.

L'ús d'AIDA s'estén també a altres àrees com Recursos Humans. **Preguntes freqüents** sobre vacances, nòmines o normatives internes poden ser resoltes directament pel xatbot, alliberant temps del personal administratiu. *"Són dubtes que no requereixen una anàlisi massa profund, i que ja formen part de la normativa corporativa. Tu li pots preguntar el dubte i ell t'ho contesta"*, assenyala Almécija.

Paral·lelament, IDIADA es troba immersa en un procés de migració de la seva intranet cap a una nova plataforma **SharePoint**, que incorporarà funcionalitats d'intel·ligència artificial. L'objectiu és que els treballadors puguin fer cerques a través d'un assistent integrat similar al d'AIDA que els guiï cap al contingut que necessiten. *"Quan entris a la intranet, tindràs un espai de buscador i podràs preguntar-li el que vulguis. Et donarà una llista de resultats o el contacte de la persona adequada. Tot això ens ajudarà en aquest estalvi de temps que busquem",* conclou.

En aquest sentit, AIDA aviat estarà **disponible per als clients** d'IDIADA, que podran fer servir aquest assistent en un entorn segur per analitzar les seves pròpies dades i obtenir respostes precises amb coneixement del sector.

A banda d'AIDA, l'organització també utilitza altres eines d'intel·ligència artificial orientades al client extern; com per exemple eines destinades a generar informes, analitzar percepcions del mercat, fer un anàlisi emocional a partir del processament de grans volums d'informació, etc. A més, Carlos ens avança que l'empresa està treballant en una nova eina, **DOCS**, que automatitzarà els informes d'homologació de vehicles, ampliant encara més les possibilitats d'optimització mitjançant la IA.

6.2.2 Implementació d'AIDA i formació dels empleats

La implementació d'AIDA va ser *"ràpida"*, però alhora estructurada; orientada a garantir una adopció àmplia i transversal dins l'organització. Aquesta rapidesa va ser conseqüència de la necessitat, tant d'Applus com de la Generalitat (propietàries d'IDIADA), d'obtenir resultats immediats d'aquesta eina *"pionera"* per la seva integració en altres divisions i departaments.

Carlos Almécija explica que els treballadors ja havien estat informats prèviament sobre la incorporació d'AIDA. A més, durant tot el procés es van enviar **correus informatius** periòdics on s'explicava què era l'eina, quines funcionalitats oferia i què no es podia fer amb ella. A més, per poder-ne fer ús, els empleats havien de completar una formació obligatòria en format de *"píndola informativa"* d'uns 15 minuts de durada, sense la qual no era possible accedir al servei.

Paral·lelament, es van organitzar sessions de preguntes i respostes (Q&A) *"per resoldre dubtes i inquietuds relacionats amb el funcionament i l'accés"* a l'eina. Aquestes sessions, juntament amb el desplegament inicial, van començar a Espanya i es van expandir de manera progressiva als més de 25 països on l'empresa opera. Actualment, els 3.400 treballadors de la companyia tenen accés a l'eina, i 450 d'ells han participat activament en aquestes sessions, explica en Carlos.

Els primers mesos de la implementació van servir per *"recollir dades"* i analitzar *"l'impacte de l'eina dins l'organització"*. Al febrer del 2025, IDIADA va començar a

oferir les AIDA Office Hours: sessions setmanals d'una hora de durada on es dedica un primer bloc de 10-15 minuts a explicar una funcionalitat concreta de l'eina, i la resta del temps a resoldre dubtes dels participants sobre AIDA o la IA en general. Actualment, aquestes han passat a oferir-se quinzenalment en català i castellà, i un cop al mes en anglès, i, fins ara, hi han participat més de 450 treballadors. A més, les persones que s'incorporen a l'empresa continuen realitzant la formació dins del paquet d'*onboarding*, com a requisit per accedir a AIDA.

Tot i la bona acollida actual, l'inici no va estar exempt de dificultats. *"Va haver-hi reticències, com tots els canvis",* reconeix Almécija, qui explica que alguns treballadors especialitzats en tasques susceptibles de ser automatitzades, com les traduccions, van veure amb recel la nova eina. No obstant això, destaca que a IDIADA *"les persones són essencials, i la intel·ligència artificial s'ha d'entendre com un suport, no com una amenaça"*. Afegeix també que no s'ha produït ni es preveu cap acomiadament relacionat amb la implantació d'aquesta eina.

Amb el temps i un acompanyament continuat, les resistències han disminuït notablement: *"Crec que ara un 90% de la plantilla és molt promotora, és molt activa utilitzant AIDA"*, apunta Almécija. De fet, explica que l'interès ha traspassat les fronteres d'IDIADA: més de 1.000 treballadors del grup empresarial Applus+ l'estan utilitzant en fase pilot, i ja s'ha iniciat el procés de comercialització de l'eina, amb l'interès de diverses empreses catalanes, espanyoles i internacionals.

"Com tot canvi, ha necessitat un període d'adaptació i una corba d'aprenentatge. Però un cop assentada, crec que ha estat una molt bona implementació i una eina útil per a l'empresa", conclou.

6.2.3 Limitacions de l'ús d'eines d'IA

Tot i els beneficis que la intel·ligència artificial ha aportat a IDIADA, l'equip de comunicació interna és molt conscient de les seves limitacions actuals. En paraules del Carlos Almécija: *"Aquestes eines tenen molt de potencial, però encara no estan en el moment més desenvolupat [...] no són una eina cent per cent fiable".*

Una de les limitacions més evidents és la precisió en les traduccions, especialment quan es tracta de matisos lingüístics o dialectals: *"Confon dialectes. No és el mateix l'anglès americà, que és el que nosaltres tenim, que l'anglès britànic, que és el que AIDA utilitza",* explica. Aquest tipus de detalls, aparentment menors, poden generar malentesos o percepcions errònies en contextos internacionals, on l'empresa té una presència significativa.

Més enllà dels aspectes tècnics, Almécija alerta d'un risc més profund: la tendència a delegar massa en la intel·ligència artificial. *"Moltes vegades, com a companyia,*

cometem l'error de confiar massa en la IA i ens oblidem del que ens ha convertit en una empresa pionera i diferencial que som nosaltres, som les persones, són les nostres idees". Segons ell, cap eina —tot i ser útil per processos *"més repetitius, mecànics"*—, pot substituir la capacitat humana per entendre el context, anticipar les necessitats dels clients i innovar de manera significativa.

Aquesta preocupació no és només teòrica. En l'ús diari d'AIDA, l'equip ha detectat casos en què la IA ha proposat solucions culturalment inapropiades o errònies: *"Donen idees que estan fora de context i que no tenen cap sentit. [...] Per temes culturals, no és el mateix a Espanya que al Japó, o a Alemanya"*, comenta. Aquestes diferències són especialment rellevants en l'àmbit de la comunicació, on es necessita adaptar l'estratègia del missatge per aconseguir l'efectivitat desitjada.

Un altre exemple citat per Almécija fa referència a l'atenció al client. Explica que es va valorar digitalitzar la recepció, però es va descartar per experiències prèvies amb contestadors d'altres empreses. Per aquest motiu, IDIADA va decidir que no volien *"caure en aquest error"* perquè per a ells *"cuidar el client intern i l'extern és fonamental"*. Explica que l'èxit d'aquests 50 anys ha estat en part gràcies a *"aquesta interlocució, aquesta entesa, aquesta facilitat per entendre al client i les seves necessitats"*, i que aquests factors només els poden aconseguir les persones.

6.2.3.1 El valor insubstituïble de les persones

Tot i reconèixer el potencial de la intel·ligència artificial i la possibilitat d'un futur on les seves capacitats siguin encara més sofisticades, IDIADA manté una convicció ferma: *"Sense les nostres persones i sense el client extern, IDIADA no existiria"*, afirma Carlos Almécija. És per això que quan se li pregunta sobre la necessitat d'una persona darrere la comunicació interna, tot i que les limitacions actuals de la IA es corregissin, ell respon: "Sense dubte".

Almécija defensa un enfocament creatiu i humà en l'elaboració de les campanyes: *"Quan m'han demanat accions per campanyes de comunicació concretes, jo intento no recórrer mai a la intel·ligència artificial com a primera opció"*. Aquesta manera de treballar prioritza el coneixement del context, la intuïció i l'experiència humana abans d'utilitzar la IA com a eina complementària; mai com a punt de partida: *"És una eina més però no és la 'panacea' [...] seguim depenent de les persones per assegurar la nostra excel·lència, per assegurar l'esperit innovador que tenim".*
Tot i reconèixer que en el futur algunes d'aquestes barreres podrien superar-se, Almécija és clar en la seva visió a curt i mitjà termini: *"Encara no està prou madura per arribar a aquest punt, potser algun dia ho estarà, però a hores d'ara i en un termini de 5-10 anys, això no canviarà".* Aquesta finestra temporal dóna marge a l'equip per continuar desenvolupant un model híbrid en què la tecnologia doni suport però no substitueixi la tasca humana.

La mateixa lògica s'aplica a la comunicació interna: *"Nosaltres com a comunicació interna hem de saber el que necessiten els treballadors, el comitè d'empresa, la direcció, els professionals... i acompanyar-los en aquest sentit."* La tecnologia pot aportar dades i eines, però és imprescindible que algú les interpreti amb criteri i sensibilitat: *"Per tant, sempre hi ha d'haver-hi potser menys gent, més gent, no ho sé, però ha d'haver-hi algú que pugui analitzar el que t'està dient la intel·ligència artificial i dir: això toca, això no toca."*

7. Conclusions i discussió

Des de l'inici, aquest treball ha tingut com a objectiu analitzar en quina mesura la intel·ligència artificial pot contribuir positivament a la gestió de la comunicació interna de les empreses, sense comprometre aspectes fonamentals com la confiança dels treballadors en la direcció o l'ètica organitzativa.

L'estudi realitzat ha permès aprofundir en el coneixement sobre l'impacte de la intel·ligència artificial en la comunicació interna empresarial, traçant una panoràmica sobre els seus orígens, usos actuals i perspectives futures. A través d'una revisió exhaustiva de la literatura, l'anàlisi d'un cas d'estudi i entrevistes amb especialistes, s'ha pogut observar com aquesta tecnologia ha evolucionat des de les primeres aproximacions teòriques i experimentals fins a l'actual desplegament massiu d'eines basades en aprenentatge automàtic i models generatius.

En l'àmbit de la comunicació interna, la intel·ligència artificial s'està consolidant com un instrument cada cop més utilitzat per optimitzar processos. Des d'assistents virtuals que responen consultes habituals, fins a sistemes capaços de generar continguts, traduir, resumir o analitzar emocions i percepcions dels treballadors; les eines disponibles són diverses i cada cop més sofisticades.

Els resultats de la investigació evidencien que la seva implementació aporta principalment beneficis operatius, com ara l'automatització de tasques, l'eficiència en la transmissió d'informació i la disponibilitat constant de suport informatiu. A més, presenta avantatges a nivell relacional, ja que contribueix a reforçar el sentiment de pertinença dels empleats en permetre una major personalització dels missatges corporatius. Així mateix, la reducció de la càrrega de tasques repetitives i de poc valor afegit permet que el departament de comunicació interna se centri en funcions de més alta complexitat i valor estratègic.

Tanmateix, l'estudi també revela diversos riscos significatius. En primer lloc, la seguretat i confidencialitat de les dades empresarials poden quedar compromeses si no es disposa de sistemes de protecció adequats, o si no s'utilitzen eines desenvolupades internament (com IDIADA amb AIDA) o adquirides amb garanties de seguretat (com BBVA amb ChatGPT). En segon lloc, el biaix i la qualitat de les dades, ja que —com s'ha reiterat al llarg de l'estudi—, els algoritmes es basen en dades recopilades prèviament per humans, els quals inevitablement introdueixen biaixos en la informació. Això pot derivar en la generació de missatges esbiaixats que afectin negativament l'ambient corporatiu.

A més, es constata la dependència tecnològica com un altre factor de risc. Tal com s'ha analitzat en el marc teòric i les entrevistes, l'ús intensiu d'aquestes eines pot disminuir les capacitats humanes i afavorir la deshumanització dels processos

comunicatius, amb conseqüències directes en la qualitat de la comunicació i el bon funcionament de l'organització. Finalment, un aspecte no contemplat inicialment per la investigadora però que es revela com una implicació ètica de gran rellevància, és l'impacte ambiental derivat de l'ús d'aquestes tecnologies. Quant al seu impacte dins les organitzacions, si bé no afecta directament la funcionalitat de les eines, pot influir en la reputació corporativa si no s'alinea amb els seus valors de sostenibilitat —afectant potencialment la confiança dels clients.

Pel que fa als dilemes ètics, es posa de manifest que la implementació d'IA en la comunicació interna no és neutral. Les decisions sobre quines eines es trien, amb quines dades s'alimenten, com es comuniquen als equips i amb quins objectius es despleguen tenen implicacions profundes sobre la cultura corporativa i la justícia interna. Evitar la reproducció de biaixos, garantir la supervisió humana i fomentar la transparència són requisits imprescindibles per evitar conseqüències no desitjades.

Aquesta realitat posa en evidència que, tot i que la comunicació interna té diversos elements susceptibles d'automatització —com la difusió d'informació estàndard, la resolució de consultes freqüents o l'anàlisi d'indicadors de clima laboral—, conté també funcions fortament lligades a la intel·ligència emocional, al lideratge i a la construcció de relacions de confiança. En aquests casos, la intervenció humana continua essent imprescindible, i la IA ha d'actuar com a suport en comptes de com a substitut.

En el context estatal, l'adopció de la intel·ligència artificial continua sent desigual. Mentre les grans empreses disposen dels recursos —tant tècnics com econòmics— per explorar i implementar aquestes tecnologies, no hi ha documentació sobre el seu ús en empreses petites. En cas de recórrer a solucions gratuïtes degut a la manca de mitjans, aquestes podrien estar exposades a riscos com ciberatacs i vulneracions de la confidencialitat de les dades. Pel que fa a les grans corporacions, algunes (com CaixaBank, Telefónica, Iberia o Correos) han optat per desenvolupar eines pròpies, mentre que altres (com BBVA o Repsol), experimenten amb solucions genèriques o externes. En general, es detecta un interès creixent dins d'aquest grup, però també una manca d'informació sobre protocols i formació específica.

7.1 Comparació amb estudis anteriors

Els resultats d'aquest estudi s'inscriuen en la línia de diverses recerques prèvies que han analitzat l'impacte de la intel·ligència artificial en la comunicació i la gestió empresarial. En particular, coincideixen amb les advertències de David Casacuberta (2018), qui alerta sobre el risc de delegar decisions complexes a sistemes automatitzats que no proporcionen transparència sobre el seu funcionament. L'estudi confirma que molts dels sistemes d'IA aplicats a la comunicació interna —com ara xatbots o assistents virtuals— poden actuar com a "caixes negres", generant respostes

esbiaixades o mancades de significat, tal com ja assenyalaven O'Neil (2017) i López de Mántaras (2023). Aquest fenomen pot afectar negativament la confiança de les persones treballadores en les eines digitals i, per extensió, en l'organització mateixa (Alkhateeb, Akriem i Duné, 2023; Yue, Men, Mitson, Davis i Zhou, 2024).

A més, el treball complementa la idea que la IA pot aportar eficiència i agilitat als processos comunicatius (Yang Cheng i Hua Jiang, 2020), però també genera dilemes respecte a la cultura corporativa. La investigació assenyala que, d'una banda, la IA pot provocar una desconnexió emocional i una pèrdua de significat en els processos comunicatius (Ventura, 2023b i 2023c). I d'altra banda, pot facilitar un intercanvi d'informació fluid i bidireccional, contribuint a la creació d'un entorn laboral on els treballadors se sentin més connectats (Farhi, Jeljeli i Belarbi, 2022; Ewing, Men i O'Neil, 2019). Les repercussions dependran de la supervisió humana i d'una correcta implementació de les eines dins l'organització, garantint que els empleats siguin informats dels canvis i que les respostes siguin avaluades de manera constant.

Aquest estudi també qüestiona les narratives tecnosolucionistes que, com denuncien Ventura (2024) i López de Mántaras (2025), presenten la IA com una solució universal als problemes de gestió i comunicació. En comptes d'això, es proposa una visió crítica que reconeix les potencialitats de la tecnologia, però que alhora delimita els seus riscos i les condicions per a un ús responsable. Aquesta postura s'allunya de l'optimisme acrític que predomina en molts discursos corporatius i contribueix a consolidar una perspectiva més matisada i èticament fonamentada sobre el paper de la IA a les organitzacions.

Finalment, aquest treball complementa i actualitza la recerca existent amb dades qualitatives recents sobre l'adopció de la IA a les empreses de l'Estat espanyol, en un moment de ràpida transformació digital. Així, es reforça la necessitat que les empreses no només adoptin tecnologia, sinó que ho facin des d'un model de governança reflexiva, en què la comunicació interna sigui concebuda com un espai estratègic que requereix, més que mai, una supervisió humana activa i una orientació cap al benestar col·lectiu.

7.2 Protocol d'implementació

Davant d'aquest escenari, s'evidencia la necessitat de disposar d'un protocol d'implementació clar, adaptat a les necessitats de cada organització, i que vetlli tant pels objectius estratègics com pels valors corporatius. A partir dels resultats de la investigació, es proposa un marc d'actuació de cinc fases:

1. **Diagnòstic i selecció**. L'empresa hauria d'identificar les seves necessitats específiques i prioritzar aquelles tasques més adequades per a l'automatització.

En aquesta etapa, la tria d'eines hauria de considerar no només aspectes tècnics sinó també certificacions de seguretat, capacitat d'integració amb sistemes existents i la disponibilitat de suport tècnic adequat.

2. **Prova pilot.** Un cop seleccionades les solucions més apropiades, el procés continua amb una fase d'avaluació del funcionament en condicions reals però en àmbits controlats. Aquesta etapa inicial seria fonamental per detectar possibles problemes i ajustar els paràmetres abans d'una implementació més àmplia. La selecció de grups interdepartamentals per a aquesta prova, juntament amb l'establiment d'indicadors clars d'avaluació, proporcionaria les bases per a una expansió posterior més segura.

3. **Formació i acompanyament.** Aquest tercer pas és probablement un dels més determinants per a l'èxit a llarg termini. Els programes formatius haurien d'abastar no només els aspectes tècnics del funcionament dels sistemes, sinó també una comprensió profunda dels seus límits i riscos potencials. A més, haurien de ser diferenciats segons els rols dins de l'organització, amb continguts específics per a usuaris finals, administradors del sistema i responsables de contingut. Alhora, aquestes sessions —tal com ho fa IDIADA—, haurien de tenir espai per a resoldre dubtes per tal de mitigar la confusió i preocupació respecte a la seva implementació.

4. **Desplegament gradual.** Amb aquests fonaments establerts, el desplegament gradual per departaments permetria una adaptació orgànica, amb ajustos continus basats en el *feedback* real dels usuaris. La creació de canals de suport i consulta durant aquesta fase facilitaria la resolució ràpida de dubtes que anessin sorgint, minimitzant les possibles resistències.

5. **Avaluació i millora.** Finalment, mitjançant aquestes enquestes regulars als empleats i anàlisi d'errors, permetria l'establiment d'un sistema d'avaluació, reformulació, i millora contínua.

7.3 Recomanacions per a un ús ètic de la IA en comunicació interna

Pel que fa a les recomanacions específiques per a un ús ètic, cal destacar, en primer lloc, la importància d'una **comunicació clara i transparent** sobre l'ús d'aquestes tecnologies. Els empleats han de saber quan estan interactuant amb sistemes d'IA i tenir clar quins són els límits d'aquestes eines. La protecció de dades és un altre aspecte crític, que requereix la implementació de **sistemes tancats per a informació sensible i l'establiment de protocols d'accés restringit** segons perfils, complementats amb auditories regulars de seguretat.

La gestió del canvi organitzacional representa un repte fonamental en aquest procés. **Involucrar els empleats** des del principi, **reconèixer obertament les limitacions** de la tecnologia i **celebrar els èxits aconseguits** són estratègies clau per generar acceptació i compromís. Igualment important és **preservar l'element humà** en la comunicació, reservant determinades interaccions (com el *feedback* o els reconeixements) exclusivament a persones, i mantenint opcions d'atenció humana per a qüestions complexes o sensibles.

Finalment, l'establiment d'una governança ètica robusta, possiblement mitjançant la **creació d'un comitè específic**, assegura que el desenvolupament i ús d'aquestes tecnologies es mantingui alineat amb els valors de l'organització i els principis de responsabilitat social. Aquest marc ètic hauria d'incloure **protocols per a casos conflictius i revisions regulars** per identificar i corregir qualsevol impacte no desitjat de les implementacions.

7.4 Limitacions i propostes per a futures recerques

Tot i les aportacions realitzades, aquest estudi presenta diverses limitacions que cal considerar a l'hora d'interpretar-ne l'abast. En primer lloc, la recerca s'ha basat únicament en una metodologia qualitativa, la qual ha permès obtenir una visió profunda i matisada del fenomen. No obstant, hauria estat molt enriquidor complementar-la amb una enquesta quantitativa dirigida als treballadors —ja fos d'IDIADA o d'una altra empresa— que permetés contrastar les percepcions recollides amb dades representatives sobre l'impacte real de la implantació de la intel·ligència artificial en la comunicació interna.

Aquesta limitació metodològica s'ha vist agreujada per les dificultats en l'accés a informació d'altres empreses espanyoles. Malgrat els múltiples intents de contactar amb diverses organitzacions per ampliar la mostra, aquestes van declinar participar-hi al·legant motius de confidencialitat o per la manca de maduresa dels seus projectes d'IA —que encara es troben en fases inicials de desenvolupament. Aquest fet reflecteix que l'ús de la intel·ligència artificial en comunicació interna continua sent un àmbit emergent, amb un grau d'opacitat considerable i amb poques iniciatives consolidades disposades a compartir les seves estratègies, avenços i resultats.

Aquest context obre diverses vies per a futures recerques. Una línia d'investigació especialment rellevant seria dur a terme estudis quantitatius a gran escala que recullin l'opinió de treballadors i treballadores sobre l'ús de la IA en la comunicació interna al llarg d'un període de temps. Aquestes dades serien útils per identificar tendències generals, comparar percepcions segons sectors i grandària d'empresa, i valorar l'impacte emocional i funcional d'aquestes eines. Igualment, caldria explorar com

varien aquestes percepcions segons el nivell jeràrquic o l'edat dels empleats, ja que els factors generacionals i de poder poden condicionar l'actitud cap a la tecnologia.

Una altra proposta de recerca futura seria aprofundir en els marcs normatius i les polítiques corporatives que regulen o haurien de regular l'ús de la IA en comunicació interna, així com avaluar la seva eficàcia. En paral·lel, seria interessant analitzar com les empreses que han començat a implementar aquestes eines gestionen la resistència al canvi i quines bones pràctiques poden derivar-se d'aquestes experiències. També convindria ampliar l'àmbit d'estudi a altres països europeus per tal de comparar contextos normatius, culturals i tecnològics, i veure fins a quin punt les conclusions extretes d'aquest treball poden tenir un abast més generalitzable.

Aquest treball s'ha plantejat com una aproximació inicial a un fenomen en ple desenvolupament, amb la voluntat de generar coneixement i obrir camins per a futures anàlisis més completes. Tot i les dificultats d'accés i els límits metodològics, l'estudi posa de manifest la necessitat d'una recerca interdisciplinària, crítica i continuada que permeti acompanyar l'evolució d'una tecnologia que ja està transformant, de manera profunda, les dinàmiques de comunicació dins les organitzacions.

7.5 Conclusió final

Els resultats d'aquest estudi confirmen que tant els avantatges com els riscos depenen de l'ús adequat de la intel·ligència artificial, la formació i la sensibilització sobre el seu potencial i els seus perills, així com de la consideració dels principis ètics en la seva implementació. Les persones entrevistades coincideixen en que la IA pot ser una eina molt útil, però sempre que s'utilitzi amb supervisió humana i un coneixement clar del context de l'empresa. En paraules de Carlos Almécija (IDIADA): *"les persones són essencials, i la intel·ligència artificial s'ha d'entendre com un suport, no com una amenaça".* Aquesta idea es reforça amb la noció que la IA pot ajudar a gestionar grans volums d'informació, però mai —o si més no, ara per ara— podrà reemplaçar la sensibilitat, la intuïció i l'empatia humanes.

A més, cal tenir present que la comunicació interna no és només una qüestió de transmissió d'informació, sinó un instrument per a la construcció de significats compartits, la cohesió interna i la transmissió de valors. L'automatització d'aquest procés, si no es fa amb precaució, pot posar en risc aquests elements fonamentals. Diversos estudis (Peña, Caldevilla i Navarro, 2016; Losada Díaz 2004; Alsop, 2004) han demostrat que els empleats prefereixen, en general, una comunicació "cara a cara", on es pugui escoltar i ser escoltat, on hi hagi espai per al matís i l'emoció, i on les relacions es construeixin sobre la base del respecte i la confiança mútua.

Finalment, aquest treball proposa una metodologia d'adopció progressiva i iterativa, basada en el cicle "provar, avaluar, comunicar". Aquesta fórmula permet avançar de manera gradual, recollint dades, ajustant processos i mantenint una comunicació oberta i transparent amb tots els agents implicats. Això no només minimitza els riscos d'implementació, sinó que també contribueix a generar confiança en la tecnologia, facilitant la seva integració com una eina realment útil i significativa per a les persones que formen part de l'organització.

8. Referències

8.1 Webgrafia

1. 20minutos. (2023). *¿Quién fue Alan Turing y por qué ha sido clave para el desarrollo de la IA?*. Recuperat 14 de gener del 2025, des de https://www.20minutos.es/tecnologia/inteligencia-artificial/quien-fue-alan-turing-por-que-ha-sido-figura-clave-desarrollo-inteligencia-artificial-5139804/

2. 20minutos. (2024). *Geoffrey Hinton revela las probabilidades de que la IA domine al ser humano*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.20minutos.es/tecnologia/geoffrey-hinton-ia-revela-probabilidades-domine-ser-humano-gente-no-entendido-5704375/

3. ABC. (2024). *Podcast: Alan Turing, el padre de la IA*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.abc.es/xlsemanal/a-fondo/podcast-alan-turing-historia-padre-ia-encriptado-mensajes-nazis-enigma.html

4. Agència Catalana de Protecció de Dades. (2025). *Model per a l'AIDF: guia i casos d'ús. Metodologia aplicada de l'avaluació d'impacte sobre els drets fonamentals en el disseny i desenvolupament de la IA*. Recuperat de https://apdcat.gencat.cat/es/documentacio/intelligencia_artificial/

5. Aguiló, B., & Zalduendo, P. (2023). *Com s'informa sobre intel·ligència artificial? Anàlisi i recomanacions amb perspectiva de drets humans*. Recuperat de https://www.media.cat/2023/02/16/com-sinforma-sobre-intelligencia-artificial/

6. Alkhateeb, M., Duné, E., Akriem, E. (2023). *The Impact of AI On Internal Communication Within An Organization: A Critical Examination of AI Adoption*. Recuperat de https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1761193&dswid=-4273

7. Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, 56, ISSN-e 1605-4806. Recuperat de https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf

8. Arias, F. J. T., Zúñiga, K. M., Zambrano, M. M. T., & Cruzatty, J. E. Á. (2021). Impacto del intranet y extranet en el desarrollo empresarial. Recuperat de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590642

9. Baeza-Yates, R., & Peiró, K. (2022). *¿Pueden los algoritmos ser más justos que las personas?* Recuperat de https://lab.cccb.org/es/pueden-los-algoritmos-ser-mas-justos-que-las-personas/

10. Banco Sabadell. (2023). *Inteligencia artificial en el sector bancario: Aplicaciones y ventajas*. Recuperat 29 de gener del 2025, des de https://blog.bancsabadell.com/2023/12/inteligencia-artificial-en-sector-bancario-aplicaciones-ventajas-banco-sabadell.html

11. BBC News Mundo. (2023). *Geoffrey Hinton y los riesgos de la inteligencia artificial*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.bbc.com/mundo/noticias-65464637

12. BBC News Mundo. (2024a). *La IA podría dominar a los humanos*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.bbc.com/mundo/articles/c8elg9j489eo

13. BBVA. (2016). *¿Quién es el verdadero padre de la inteligencia artificial?*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.bbva.com/es/innovacion/el-verdadero-padre-de-la-inteligencia-artificial/

14. BBVA. (2024b). *BBVA acelera sus planes en inteligencia artificial y firma un acuerdo con OpenAI*. Recuperat 31 de gener del 2025, des de https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-acelera-sus-planes-en-inteligencia-artificial-y-firma-un-acuerdo-con-openai

15. BBVA. (2024c). *BBVA analiza el rol de la comunicación interna en la transformación empresarial*. Recuperat 31 de gener del 2025, des de https://www.bbva.com/es/ar/innovacion/bbva-analiza-el-rol-de-la-comunicacion-interna-en-la-transformacion-empresarial/

16. BBVA. (2024d). *BBVA internacionaliza su factoría de inteligencia artificial para crecer en productos con IA*. Recuperat 31 de gener del 2025, des de https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-internacionaliza-su-factoria-de-inteligencia-artificial-para-crecer-en-productos-con-ia

17. BusyRebel. (2024). *Why is human understanding irreplaceable?* Recuperat de https://www.busyrebel.io/why-is-human-understanding-irreplaceable/

18. Cadena SER. (2025). *Repsol Puertollano digitalizará la operación industrial con la IA como aliada al servicio del talento humano*. Recuperat 29 de gener del 2025, des de https://cadenaser.com/castillalamancha/2025/04/03/repsol-puertollano-digita

lizar-la-operacion-industrial-con-la-ia-como-aliada-al-servicio-del-talento-humano-ser-ciudad-real

19. CaixaBank. (2023a). *CaixaBank aplica la inteligencia artificial para potenciar la formación de sus empleados*. Recuperat 29 de gener del 2025, des de https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-aplica-la-inteligencia-artificial-para-potenciar-la-formacion-de-sus-empleados_es.html?id=42136

20. CaixaBank. (2023b). *CaixaBank crea un asistente virtual basado en inteligencia artificial para dar apoyo a todos los empleados de su red*. Recuperat 30 de gener del 2025, des de https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-crea-un-asistente-virtual-basado-en-inteligencia-artificial-para-dar-apoyo-a-todos-los-empleados-de-su-red_es.html?id=40809

21. Cambridge Dictionary. (s.f.). *Techno-solutionism*. Recuperat 18 de gener del 2025, des de https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/techno-solutionism

22. Cano-Orón, L., López-Meri, A. (2024). *Introducción al uso de la IA en Periodismo. Guía de referencias y modos de uso*. Recuperat de https://omp.uv.es/index.php/PUV/catalog/view/638/466/5291

23. Casacuberta, D. (2017). *Injusticia Algorítmica*. Recuperat de https://lab.cccb.org/ca/injusticia-algoritmica/

24. Casacuberta, D. (2018). *Biaix en bucle: alimentant la injustícia algorítmica.* Recuperat de https://lab.cccb.org/ca/biaix-en-bucle-alimentant-la-injusticia-algoritmica/

25. Cheng, Y., & Jiang, H. (2020). How Do AI-driven Chatbots Impact User Experience? Examining Gratifications, Perceived Privacy Risk, Satisfaction, Loyalty, and Continued Use. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, *64*(4), 592–614. Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/347025664_

26. CivicAI. (2024). *Enquesta global anual sobre intel·ligència artificial*. Recuperat 14 de gener del 2025, des de https://civicai.cat/wp-content/uploads/2024/06/GPO-AI-compressed.pdf

27. ClickUp. (2025). *Herramientas de comunicación con IA.* Recuperat 1 de febrer del 2025, des de https://clickup.com/es-ES/blog/193059/herramientas-de-comunicacion-ai

28. Consell de la Informació de Catalunya (CIC). (2021). *Algoritmos en las redacciones: Retos y recomendaciones para dotar a la inteligencia artificial de los valores éticos del periodismo*. Recuperat de https://cic.periodistes.cat/wp-content/uploads/2022/03/algorismes_a_les_redaccions_ESP_.pdf

29. Contact Center Hub. (2021). C*orreos Express lanza CEX, un asistente de voz con accesibilidad*. Recuperat 30 de gener del 2025, des de https://contactcenterhub.es/correos-express-lanza-cex-un-asistente-de-voz-accessibilidad-2021-30-32599/

30. Correos Express. (2024). *Tendencias sobre el ecommerce en España para 2024*. Recuperat 30 de gener del 2025, des de https://www.correosexpress.com/concursos/TendenciasEcommerce_CorreosExpress_v2.pdf

31. Díaz, D. P. (2020). *Norman Fairclough y el análisis crítico de discurso: armas para una lingüística materialista*. Recuperat de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7392538

32. Directivos y Empresas. (2024). *Correos Express e inteligencia artificial*. Recuperat 30 de gener del 2025, des de https://www.directivosyempresas.com/ecommerce/correos-express-inteligencia-artificial/

33. Dreyfus, H. (1965). *Alchemy and Artificial Intelligence*. Recuperat de https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD0625719.pdf

34. El Cierre Digital. (2024). *Última hora: Banco Sabadell y las tendencias en IA 2025*. Recuperat 29 de gener del 2025, des de https://elcierredigital.com/economia/ultima-hora-banco-sabadell-tendencias-ia-2025

35. El Debate. (2024). *El "padre de la IA" dice que hay un 20% de posibilidades de que esta tecnología extinga a los humanos en 30 años*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.eldebate.com/ciencia/20241228/padre-ia-dice-hay-20-posibilidades-extinga-humanos-30-anos_256787.html

36. El Español. (2023). *Uno de los padres de la inteligencia artificial abandona Google y advierte de sus grandes riesgos*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.elespanol.com/omicrono/software/20230502/padres-inteligencia-artificial-abandona-google-grandes-riesgos/760674011_0.html

37. El Español. (2024). *La robótica móvil y la inteligencia artificial, aliados tecnológicos del sector logístico*. Recuperat 17 de gener del 2025, des de https://www.elespanol.com/invertia/disruptores/grandes-actores/corporaciones/20240415/robotica-movil-inteligencia-artificial-aliados-tecnologicos-sector-logistico-mirar-manana/847165540_0.html

38. El Nacional.cat. (2024). *Bonpreu, Sercotel i Farga: tres empreses catalanes que fan servir IA*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://www.elnacional.cat/oneconomia/es/on-ia/bonpreu-sercotel-farga-usan-tres-empresas-catalanas-inteligencia-artificial_1321678_102.html

39. El País. (2023a). *Geoffrey Hinton, el padrino de la IA, deja Google y avisa de los peligros de esta tecnología*. Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://elpais.com/tecnologia/2023-05-02/geoffrey-hinton-el-padrino-de-la-ia-deja-google-y-avisa-de-los-peligros-de-esta-tecnologia.html

40. El País (2023b). *Ramón López de Mántaras, experto en inteligencia artificial: "La IA sola no resolverá absolutamente nada. Serán los humanos"*. Recuperat de https://elpais.com/tecnologia/2023-09-06/ramon-lopez-de-mantaras-experto-en-inteligencia-artificial-la-ia-sola-no-resolvera-absolutamente-nada-seran-los-humanos.html

41. El País. (2024). *El Ibex abre sus puertas a la IA para agilizar procesos pero sin calibrar aún su impacto en las plantillas*. Recuperat 31 de gener del 2025, des de https://cincodias.elpais.com/companias/2024-08-30/el-ibex-abre-sus-puertas-a-la-ia-para-agilizar-procesos-pero-sin-calibrar-aun-su-impacto-en-las-plantillas.html

42. Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. https://doi-org.sare.upf.edu/10.1080/1553118X.2019.1575830

43. Farhi, F., Jeljeli, R., Belarbi, A. (2022). Artificial Intelligence in Sustaining Internal Communication in Corporate Sector: The Mediation of Two-way Communication Perspective of PR. *IEEE Xplore*. Recuperat de https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9994146

44. Floridi, L., & Cowls, J. (2022). A unified framework of five principles for AI in society. *Machine learning and the city: Applications in architecture and urban design*, 535-545. Recuperat de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119815075.ch45

45. Forbes España. (2024). *La IA generativa permite a los empleados de Repsol un ahorro de 968 horas anuales*. Recuperat 1 de febrer del 2025, des de https://forbes.es/economia/515572/la-ia-generativa-permite-a-los-empleados-de-repsol-un-ahorro-de-tiempo-de-trabajo-de-968-horas-anuales

46. Fraser, N. (2003). *Neural Network Follies*. Recuperat 18 de gener del 2025, des de https://neil.fraser.name/writing/tank/

47. Fundación BBVA. (2013). *Premios Fronteras del Conocimiento: Marvin Minsky.* Recuperat 15 de gener del 2025, des de https://www.premiosfronterasdelconocimiento.es/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/NdP_Fronteras_TIC_2013.pdf

48. Gadamer, H. G. (1960). *Verdad y Método*. Recuperat de https://sonocreatica.org/wp-content/uploads/2021/02/Gadamer-Verdad-y-Metodo-II.pdf

49. García Martínez, M. (2021). *La incorporación de la inteligencia artificial a los departamentos de comunicación*. Recuperat de https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/7fcfea43-48ab-4496-8324-9a8d55b0fb3b/content

50. Gobierno de España. (2023). *¿Qué es la inteligencia artificial?*. Recuperat 17 de gener del 2025, des de https://planderecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr

51. Guersenzvaig, A., & Casacuberta, D. (2023). *Presentación de la sección sobre Inteligencia artificial, datos y objetividad. ¿El regreso del naturalismo dataísta?* Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/373617527_

52. Hootsuite. (2024). *24 herramientas de IA para marketing que te ayudarán a triunfar en 2024*. Recuperat de https://blog.hootsuite.com/es/herramientas-de-ia-para-marketing/

53. Hosteltur. (2024). *Preparación y retos de la inteligencia artificial en la hotelería urbana*. Recuperat 23 de gener del 2025, des de https://www.hosteltur.com/166869_preparacion-y-retos-de-la-inteligencia-artificial-en-la-hoteleria-urbana.html

54. HubSpot. (2024). *Comunicación interna en las empresas*. Recuperat 4 de febrer del 2025, des de https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas

55. Iberia Plus Magazine. (2024). *Entrevista a Ferrán Garcia*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://www.iberiaplusmagazine.iberia.com/articulos/2024/5/entrevista-ferr%C3%A1n-garcia

56. Iberia. (2024). *¿Cómo aplica Iberia la inteligencia artificial?*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://megustavolar.iberia.com/2024/07/31/como-aplica-iberia-la-inteligencia-artificial

57. Iberia. (2025). *Disfruta de una experiencia sin miedos gracias a la inteligencia artificial*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://megustavolar.iberia.com/2025/03/15/disfruta-de-una-experiencia-sin-miedos-gracias-a-la-inteligencia-artificial

58. InnovaPortal. (s.f.). *Antecedentes históricos de las intranets*. Recuperat 8 de febrer del 2025, des de https://www.innovaportal.com/innovaportal/v/76/1/innova.front/antecedentes-historicos-de-las-intranets

59. Intranet Connections. (2016). *The History of the Intranet*. Recuperat 8 de febrer del 2025, des de https://intranetconnections.com/wp-content/uploads/2016/03/IC-Intranet-History-eBook.pdf

60. Kováitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: the Role of Internal Communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191. Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/342532028_Digital_communication_channels_in_Industry_40_implementation_the_role_of_internal_communication

61. La Vanguardia. (2024). *La inteligencia artificial contra el cambio climático*. Recuperat 10 de febrer del 2025, des de https://www.lavanguardia.com/vida/20241013/10017149/inteligencia-artificial-cambio-climatico.html

62. La Vanguardia. (2025a). *La IA acelera la transformación del tejido empresarial*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://www.lavanguardia.com/dinero/20250127/10321796/ia-acelera-transformacion-tejido-empresarial.html

63. López de Mántaras, R. (2023). *¿Es posible una IA ética?* Recuperat de https://www.cccb.org/es/actividades/ficha/ramon-lopez-de-mantaras/243050

64. López de Mántaras, R. (2025). Las falsas promesas de los magnates de la IA. *La Vanguardia*. Recuperat 10 de febrer del 2025, des de https://www.lavanguardia.com/ciencia/20250203/10346056/falsas-promesas-magnates-ia.html

65. National Geographic. (2023). *Alan Turing y el test de la inteligencia artificial*. Recuperat 16 de gener del 2025, des de https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2023/03/alan-turing-test-inteligencia-artificial

66. Newtral. (2022). *Qué es el 'quiet quitting' y su significado: ¿por qué se llama 'dimitir' a hacer aquello por lo que te pagan en el trabajo?* Recuperat 27 de febrer del 2025, des de https://www.newtral.es/que-es-quiet-quitting-renuncia-silenciosa/20220830/

67. O'Neil, C. (2017). *The Era of Blind Faith in Big Data Must End*. Recuperat de https://www.ted.com/talks/cathy_o_neil_the_era_of_blind_faith_in_big_data_must_end

68. Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? *MIS Quarterly*, 25:2. Recuperat de https://aisel.aisnet.org/misq/vol25/iss2/1

69. Peña, B., Caldevilla, B., Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134. Recuperat de https://www.redalyc.org/journal/160/16057382018/16057382018.pdf

70. Real Academia Española. (s.f.). *Ético/ca*. Recuperat 12 de febrer del 2025, des de https://www.rae.es/diccionario-estudiante/%C3%A9tico

71. Repsol. (2023). *Repsol crea el primer centro de competencias en inteligencia artificial generativa del sector energético europeo*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/repsol-crea-primer-centro-competencias-inteligencia-artificial-generativa-sector-energetico-europeo/index.cshtml

72. Repsol. (2024). *Repsol extiende la IA generativa a todos sus empleados con Copilot*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de

https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2024/repsol-extiende-ia-generativa-todos-empleados-copilot/index.cshtml

73. Repsol. (2025). *Repsol impulsa su estrategia digital colaborando con Accenture para introducir agentes de IA*. Recuperat 2 de febrer del 2025, des de https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2025/repsol-impulsa-estrategia-digital-colaborando-accenture-introducir-agentes-ia/index.cshtml

74. United Nations Environment Programme (UNEP). (2024). *La IA plantea problemas ambientales. Esto es lo que el mundo puede hacer al respecto*. https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/la-ia-plantea-problemas-ambientales-esto-es-lo-que-el-mundo-puede

75. Ventura, P. (2023a). *Guías éticas para el uso de la inteligencia artificial en el periodismo*. Recuperat de https://www.patriciaventura.me/single-post/gu%C3%ADas-%C3%A9ticas-para-el-uso-de-la-inteligencia-artificial-en-el-periodismo

76. Ventura, P. (2023b). *Creatividad, IA y gobernanza humanista*. Recuperat de https://politicaprosa.com/es/creatividad-ia-y-gobernanza-humanista/

77. Ventura, P. (2023c). *El xou d'OpenAI i la consolidació del (problemàtic) concepte AGI o la màquina pensant*. Recuperat de https://www.patriciaventura.me/single-post/el-show-de-openai-y-la-consolidaci%C3%B3n-del-problem%C3%A1tico-concepto-agi-o-la-m%C3%A1quina-pensante

78. Walker, S. (2024). *Six months, thousands of GPTs and some big unknowns: Inside OpenAI's deal with BBVA*. The Wall Street Journal. Recuperat 31 de gener del 2025, des de https://www.wsj.com/articles/six-months-thousands-of-gpts-and-some-big-unknowns-inside-openais-deal-with-bbva-5d6f1c03

79. Weizenbaum, J. (1976). *Computer Power and Human Reason: From Judgment to Calculation*. Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/286058724_

80. YouTube. (2024). *Presente y futuro de la IA - BANCO SABADELL*. Recuperat 1 de febrer del 2025, des de https://www.youtube.com/watch?v=VgATCh1oZF4

81. Yue, C., Men, L., Mitson, R., Davis, D., Zhou, A. (2024). Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications. *Public Relations Review*, Volume 50. Recuperat de https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811124000948

82. Zambrano, C., Coveña, M. (2023). *Comunicación corporativa con IA: Casos GAD Chone y Manta*. Recuperat de http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/handle/123456789/3307

8.2 Bibliografia

1. Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset*. Kogan Page Publishers.

2. Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Argentina: La Crujia Ediciones.

3. Losada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. España: Ariel.

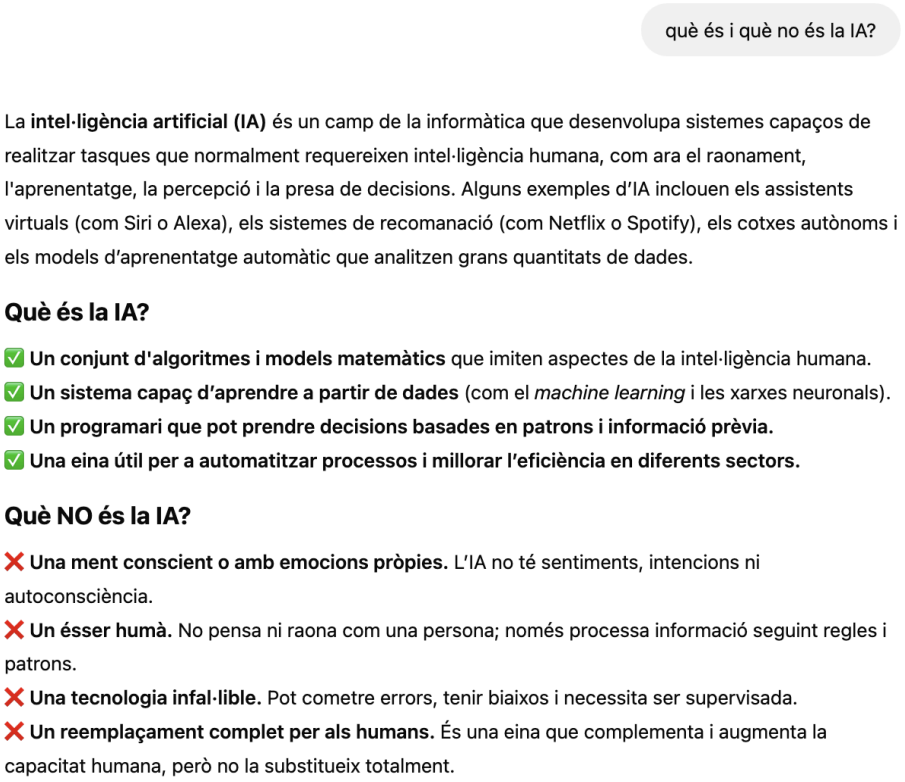
4. Meseguer González, P., López de Mántaras Badia, R. (2017). *Inteligencia artificial*. España: Los Libros de La Catarata.

5. Urcola Tellería, J. L., Urcola Martiarena, N. (2014). *Manual práctico de comunicación empresarial*. España: ESIC Editorial.

6. Ventura Pocino, P. (2024). *Inteligencia artificial, ética y comunicación: El factor humano en la era de la mediación algorítmica*. España: Editorial UOC, S.L.

9. Annexos

ANNEX 1: Captura de pantalla d'una conversa real que ha tingut la investigadora amb el xatbot ChatGPT



què és i què no és la IA?

La **intel·ligència artificial (IA)** és un camp de la informàtica que desenvolupa sistemes capaços de realitzar tasques que normalment requereixen intel·ligència humana, com ara el raonament, l'aprenentatge, la percepció i la presa de decisions. Alguns exemples d'IA inclouen els assistents virtuals (com Siri o Alexa), els sistemes de recomanació (com Netflix o Spotify), els cotxes autònoms i els models d'aprenentatge automàtic que analitzen grans quantitats de dades.

Què és la IA?

✅ **Un conjunt d'algoritmes i models matemàtics** que imiten aspectes de la intel·ligència humana.
✅ **Un sistema capaç d'aprendre a partir de dades** (com el *machine learning* i les xarxes neuronals).
✅ **Un programari que pot prendre decisions basades en patrons i informació prèvia.**
✅ **Una eina útil per a automatitzar processos i millorar l'eficiència en diferents sectors.**

Què NO és la IA?

❌ **Una ment conscient o amb emocions pròpies.** L'IA no té sentiments, intencions ni autoconsciència.
❌ **Un ésser humà.** No pensa ni raona com una persona; només processa informació seguint regles i patrons.
❌ **Una tecnologia infal·lible.** Pot cometre errors, tenir biaixos i necessita ser supervisada.
❌ **Un reemplaçament complet per als humans.** És una eina que complementa i augmenta la capacitat humana, però no la substitueix totalment.

ANNEX 2: Resposta de CaixaBank al correu electrònic.

"CaixaBank és pionera en l'ús de la Intel·ligència Artificial aplicada als serveis financers a Espanya, amb la posada en marxa dels primers assistents cognitius per atendre a empleats i clients. L'entitat aposta per utilitzar la Intel·ligència Artificial per guanyar eficiència i millorar l'experiència de clients i empleats amb productes i serveis personalitzats, una millor anàlisi de les seves necessitats i una millor comunicació.

CaixaBank ja ha desenvolupat diferents aplicacions i casos d'ús. Quant a les aplicacions de la IA en serveis dirigits als clients, destaca el cas del seu assistent cognitiu, capaç de dialogar amb les persones utilitzant el llenguatge natural. En aquesta línia, l'entitat ha desenvolupat una tecnologia que permet identificar als clients sènior (majors de 65 anys) quan realitzen consultes al call center, perquè la seva crida sigui sempre atesa per un gestor especialitzat, en lloc de derivar-se al sistema general de gestió.

La IA generativa és un pas més, té un abast molt superior i un potencial immens per a millorar aspectes com la productivitat, la comunicació amb el client o la programació. CaixaBank compta un equip transversal i de dedicació exclusiva, conformat per més de 100 persones, per a analitzar i desplegar Intel·ligència Artificial generativa en àmbits concrets de processos, tant interns com de clients. En el marc d'aquest projecte, s'han creat una sèrie de grups de treball

transversals, pertanyents a diferents equips i departaments, per al desenvolupament de casos d'ús reals en els quals la IA generativa podria suposar millores.

Aquesta tecnologia facilita tant l'anàlisi de grans volumetries de dades com l'automatització de tasques amb poc valor afegit, guanyant eficiència i agilitat en els processos, i reduint costos operatius.

CaixaBank considera que la IA generativa té un alt potencial per a ser un suport en la gestió i les tasques rutinàries de manera que, amb les aplicacions adequades, els empleats guanyen temps per a centrar-se en el treball de major valor afegit i oferir un millor servei al client. En aquest sentit, l'entitat treballa per a desenvolupar i implantar diferents aplicacions en funció de les seves necessitats.

Gràcies a l'estratègia de CaixaBank, que situa la innovació i la transformació digital entre les seves prioritats estratègiques, l'entitat se situa entre els bancs millor valorats del món en aquest àmbit. Per a l'entitat és fonamental, en tot aquest desenvolupament, situar l'avanç de la tecnologia al servei de les persones i construir qualsevol avanç sobre una base de principis ètics i de transparència."

ANNEX 3: Entrevista a Karma Peiró

Entrevistadora: Com creus que la Intel·ligència Artificial està transformant la comunicació dins de les empreses?

Entrevistada: Jo crec que hi ha molta expectativa perquè això passi, però diria que encara no està passant. No sé si et refereixes a les empreses en general o a les de Catalunya o a les d'Espanya o a les d'Europa o a les del món, perquè també hi ha diferents nivells i graus.

Entrevistadora: Les de Catalunya i d'Espanya.

Entrevistada: Jo crec que hi ha moltes ganes que realment estiguin transformant-se, però encara estem en aquest sentit bastant als inicis, per diferents motius.

El primer seria perquè les eines al final tenen un cost. Hi ha una primera introducció que tu pots jugar durant un temps, però quan ja saps que ets útil has de pagar una versió premium. I no està a vegades aquesta versió premium a la disponibilitat de qualsevol tipus d'empreses. Si parlem de grans corporacions, òbviament que sí. Però ara diria diferents nivells, inclús, de les empreses aquí a Catalunya en funció del tamany i dels recursos econòmics que tinguin.

Però la segona, i diria que és el gran què, és el coneixement tecnològic. Realment a mi em serveix tot? Tot el que diuen que serveix i per a què. Si parlem de tot tipus de mitjanes, per exemple a Catalunya, més del 90% són petites i mitjanes empreses. Llavors, si ens enfoquem en això, potser l'empresa està dedicada a la construcció, i necessita alguna eina que l'ajudi a comunicar el que fa, però no sempre tenen temps, coneixement, etc.

Jo combinaria els dos factors. En aquest context sí. La gran empresa ja fa un parell d'anys que està explorant tots els recursos que hi ha a la base, que permeten la comunicació amb intel·ligència artificial, i jo mateixa crec que pot ser una gran ajuda si realment saben enfocar què li demanen a l'eina, amb quin propòsit, i després tenen temps de comparar o verificar els

resultats de l'eina amb el que feien manualment, i a partir d'aquí dir, sí, és un estalvi de temps, és un estalvi de recursos, etc. Però sí, és una gran ajuda en aquest sentit.

Entrevistadora: Quins beneficis creus que pot aportar utilitzar aquestes eines en els processos de comunicació de les empreses, i, per altra banda, quins riscos trobes en l'ús d'eines d'intel·ligència artificial per a gestió d'informació interna?

Entrevistada: Doncs jo crec que es podria dividir de diferents maneres. Podria ser, per exemple, aquestes eines d'IA són útils quant a la redacció d'informes o d'anàlisis corporatius, llavors en tot el que és la preproducció i la documentació necessària és útil per a la cerca d'informació, és útil per a la generació de gràfics, per a la generació de resultats d'una empresa anuals, etc. Tot el que és la preparació d'aquests informes anuals, corporatius, és superútil.

Després no parlem-ne si, per exemple, aquests informes han de contenir entrevistes, doncs tot el que són eines de gravació, Nvivo, i audio i transcripció amb intel·ligència artificial és molt útil també. Després és útil també per descobrir el que són tendències corporatives del sector, aquestes eines les pots demanar específicament sobre un tema molt determinat i que et marquin tendències i inclús amb una mica d'agafat entre cometes que et marquin com una evolució en funció de la informació que tenen acumulada de possibles, no predicció, però possibles tendències que vindran en un futur. Més que en el periodisme es pot verificar informació, en el cas d'una empresa, en cas que hagi sortit alguna desinformació, doncs també podria verificar-se d'on és l'origen d'aquesta desinformació.

I després jo diria que pràcticament en la producció, en la generació de contingut per a tot el que és el "social media", en la generació de contingut de tot el que és, per exemple, el post, en cas que una empresa tingui corporativament un "newsletter" o tingui alguna mena de buit informatiu és útil, etc. Jo crec que anirem a més amb aquestes eines, l'analítica de dades, per exemple, s'està demostrant que és útil, tot i que és sempre amb certa reticència.

Jo diria que en general totes aquestes eines són útils en el moment que la persona que les fa servir en sap del que està demanant-li a la IA. Si tu, per exemple, no saps d'analítica de dades, tu no pots fer servir aquesta eina per fer analítica de dades, perquè si et diu una cosa que no saps veure l'error, aquí tenim un problema. Llavors, quan tu em preguntes quins són els riscos, els riscos són que tu li preguntis alguna cosa que tu no en saps, que tu no pots validar o que tu no pots ni tan sols sospitar, de dir que això de veritat pot ser així, vaig a buscar més informació. Si el teu un error de la màquina no et genera una sospita, llavors no pots fer servir aquestes eines.

I aquí ja posem-lo a tots els nivells. Vull dir, tu en saps de dades, tu en saps de marketing, tu en saps de el que li estàs preguntant a la màquina, tu saps de redactar posts per Instagram, si no en saps, doncs li preguntis a la màquina, perquè és una cosa que te mata l'audiència. Llavors, així una mica, jo diria que aquesta podria ser la manera de mesura si és útil o no aquesta tecnologia.

Entrevistadora: Quins riscos i consideracions ètiques han de tenir en compte les empreses en utilitzar eines d'intel·ligència artificial a la comunicació amb els seus empleats?

Entrevistada: Doncs quins són els riscos que han de tenir en compte? A veure, jo diria que en la part comunicativa n'hi ha riscos que no són fàcils de detectar. Suposo que has parlat ja amb Ulises i amb altra gent, i per tant, ells ja t'han definit moltíssim què és la intel·ligència artificial i

per què el detall d'aquests riscos, però en el cas de les qüestions ètiques, deixa'm que tenia aquí marcat unes consideracions que et volia dir. A veure si ho trobo... Bueno, ara no trobo la part que et volia comentar, però d'alguna manera jo diria que en l'àmbit comunicatiu hi ha moltíssimes... és molt complicat detectar els biaixos, per exemple, i aquestes eines veuen de tots els biaixos que existeixen des del passat a la web. I s'ha demostrat sobretot en molts informes abans que existís la intel·ligència artificial, perquè la web és un reflex de tota la humanitat, perquè la web està escrita per humans, i si és un reflex de tota la humanitat, el que nosaltres considerem que pot ser ètic potser en un altre país no consideren que pugui ser ètic, i el que nosaltres considerem que no està faltant el respecte a les dones o a un col·lectiu d'un altre minoria, en un altre país poden pensar que sí.

Les lleis de Rússia no són les mateixes que aquí a Catalunya, per tant, tot és diferent. Aquestes eines veuen del contingut escrit per gent de diferents països i, òbviament, no tot serveix. Què ha passat? Hi ha múltiples casos en què s'ha detectat, per exemple, el biaix sexista que hi havia dins del mateix cercador de Google, en què les dones sempre són infermeres, però mai són doctores, en què les dones sempre són... Estem a la llar, però mai podem dirigir una empresa. Els mateixos cercadors com Linking, que són professionals, quan tu fas una cerca els deu primers resultats de qualsevol professió, en els primers vuit o nou estan sempre els homes, a baix de tot estan les dones. Si això està passant amb aquestes eines, és obvi que quan nosaltres li diem a una d'aquestes eines generatives que ens doni un text sobre qualsevol dels temes, hem d'estar molt atents al que realment ens dona.

Amb aquesta classe que feia de marketing corporatiu, vam fer una prova amb diferents eines per a grups i ells eren de molts països diferents. Eren la majoria de vuit o nou països d'Amèrica Llatina, alguns de Catalunya i alguns d'Europa. La cosa divertida és que quan tu li demanaves a una d'aquestes eines generatives, Pico-Dalí, dibuixa una parella de peruans. O sigui, el folklorisme i el tipisme que et posava en aquella imatge, imagina que era una campanya per fer promoció del Perú aquí a Catalunya i la eina donava aquesta imatge. Si tu no ets peruana i estàs fent això amb una d'aquestes eines, tu pots posar aquest cartell, però el que pots aconseguir és que si algun peruà ho veu, et denunciïn com a poc, perquè això estava totalment esbiaixat, completament del passat.

Els homes sempre tenien una imatge estereotipada molt més agradable, les dones sempre eren molt més deformes. Per què? Perquè la tecnologia ha estat entrenada amb tantes cares de dones i d'aquells països. És a dir, la tecnologia és encara molt imperfecta, encara està donant molts biaixos i una cosa que no ens podem permetre és repetir els errors del passat. No podem permetre que amb una tecnologia moderna continuem estereotipant, continuem homogeneitzant les persones, continuem discriminant les persones i continuem restant l'oportunitat a les persones per qüestió del gènere, de la raça, de l'edat, de l'origen. O sigui, això és el que no ens podem permetre. I hem d'estar molt, molt, molt atents de dir estem sent innovadors, empresa? Sí. Vull posar el titular que això ho he fet amb una ia? Sí, però tingues gent especialitzada en la eina que està tocant.

La veritat és que tu i a mi no ens posaran en una fàbrica de muntatge de cotxes allà a tocar aquella eina perquè no ens han format? Per què comencem a tocar això, aquestes eines sense estar formats? Ah, no, si és molt fàcil, mira, tu li fiques aquí un prom i ja està i t'ho dona. Vinga, ja, hem estat ben atents, la persona de comunicació que se'n vagi a casa. No, no, perdona, no és tan fàcil. Aquesta eina, si no l'agafes bé, t'acabarà tallant, t'acabarà destrossant el missatge de l'empresa, la marca, el que tant t'ha costat, tants anys t'ha costat crear aquesta marca, si no l'agafes bé, podràs tenir conseqüències, no?

Llavors, bueno, aquest moment en què estem ara és una mica volàtil per dir-lo d'alguna manera perquè ni la gent que rebem aquests missatges, ni la gent que fa servir aquestes eines no estem encara preparats. És a dir, si jo com a consumidora —i poso la BBVA, però podria posar La Caixa—, si jo com a consumidora de La caixa rebo un missatge que desentona una mica, que grinyola o que estereotipa, com… Tampoc estic prestant molta atenció a tot això, perquè jo tampoc, com a usuària general, estic del tot formada, mira, cola. Però d'aquí a un temps, jo i tothom estarà molt atent a aquestes grinyolaries, a aquests biaixos, a aquestes discriminacions, i és una cosa que les empreses no es poden permetre.

Per agafar aquesta eina, perdona, t'has de formar, t'has de formar en el que suposa èticament, t'has de formar en el que suposa l'eina, t'has de formar en tot. És tecnologia pura.

Entrevistadora: Després et volia preguntar si creus que l'ús de la intel·ligència artificial podia afectar a la confiança entre els treballadors i l'empresa.

Entrevistada: Al final, clar, si utilitzes la llengua artificial, que no és humana, per parlar amb els empleats, en una cosa que requereix la confiança i que justament la base de comunicació interna és crear un vincle entre els altres i els de baix, o horitzontal o diagonal, el que sigui, que potser aquí hi pot haver una problemàtica.

Jo això ho veig… Ja no és un conflicte, ja no és un problema de la tecnologia. Aquí la intel·ligència artificial no té res a veure. Aquí és una qüestió de comunicació entre l'empresa i els treballadors. O sigui, poques vegades fins ara una… Bueno, depèn de quin sector, no?, una tecnologia havia posat en risc un lloc de treball, no? Bueno, sí, si ens anem a les fàbriques, sí. És cert que ara fa deu anys van començar les indústries a posar-hi les fàbriques, o que és quan és la indústria 4.0, o que un braç robòtic potser substitueix a les persones. I en aquest sentit, o els drons, fan moltes funcions que encara fa un temps no es podien fer, o ho feien les persones.

Però en aquest sentit, en l'àmbit de la comunicació, jo diria que és una qüestió de com es transmeti el missatge i de com realment l'empresa tingui sensibilitat per a aquell personal, perquè en comptes d'aquest personal substituir-lo o no dir res i dir, mira, hem fet això, mira que divertit, hem fet això i la persona se senti amenaçada. Potser és una mica de veure, de deixar que aquesta persona explori amb l'eina, de format-la, de dir-li, mira, doncs ara, en comptes de fer servir la calculadora, podràs fer servir aquesta eina. En comptes d'escriure a mà i després fotocopiar-lo i després fer una fotografia i després escanejar-lo, doncs mira, potser ho pots fer servir, explora. Potser necessites alguna formació, si som grans d'empreses et puc formar. I en aquesta comunicació sent transparent amb el que es pretén fer amb aquesta nova tecnologia, la persona treballadora no hauria de sentir-se amenaçada. Però de nou, això és un problema de comunicació interna entre l'empresa i el personal, més que de la tecnologia en si.

Sí, abans parlàvem dels problemes de la tecnologia actual, ara jo crec que això no té res a veure. També hi ha un expert en ia, Ramon López de Mantras, que parla, ha estat durant molts anys el director del centre Superior de Investigaciones Científicas i és un dels primers en treballar amb intel·ligència artificial a Catalunya. Diu que el problema no és la intel·ligència artificial, sinó l'ús com se li dona. Ell diu que som sempre nosaltres, els humans, els que no acabem de comunicar bé quin ús volem donar i que per això hi ha aquests problemes. Però és una qüestió de comunicació interna.

Entrevistadora: Llavors, tu creus que si, per exemple, els empleats sapiguessin que, a veure, sí que s'està utilitzant intel·ligència artificial, però hi ha una persona darrere que ho porta, no perdrien aquesta sensació d'humanitat i de confiança?

Entrevistada: Jo crec que això és vital. O sigui, ara estic fent un treball en el que...en el que també investigo diferents ies que han prejudicat a les persones i una de les entrevistes em deia és que és horrible pensar que, per exemple, una intel·ligència artificial que ha de concedir ajudes socials a les persones més necessitades, que al darrere no hi hagi cap funcionari. I això seria el mateix. És terrible pensar que un missatge que ha estat escrit per, jo què sé, en aquest cas, comunicar-se amb els treballadors d'una empresa, que al darrere no hi ha una persona.

I clar, quan penses això, realment, et fa por, no? Quan tu truques a un telèfon que qualsevol administració pública per reclamar alguna cosa i te surten 24 contestadors, és horrible quan tu tens una necessitat que alguna persona et doni una resposta i no paren de sortir-te, "pique el número 3". "I si està així, pique el número 2". Per favor, vull parlar amb algú. Crec que ara estem en aquesta sensació que és un autèntic error que en algun punt de la cadena no hi hagi entre mig o al final una persona, que les persones ens equivoquem. I aquestes eines estan fetes per persones. Ja està, aquí ja t'ho dic tot. O sigui, hi ha errors, segur. I és terrible que no hi hagi una persona per detectar aquests errors. O per rebre que l'eina està molt ben feta i que bé que la podem fer servir.

Entrevistadora: Et volia preguntar com creus que es poden gestionar les pors o resistències dels empleats davant de la implementació d'eines d'intel·ligència artificial. Però crec que aquesta no és la pregunta, perquè realment no s'haurien de gestionar les pors o resistències dels empleats, sinó prevenir-les.

Entrevistada: Clar, d'on ve tot això? D'errors del passat i ve de falta de comunicació. Pots prevenir tot això si prèviament ets més clar... O sigui, aquí és una aposta per la transparència o no? La transparència de la comunicació. És cert que les bones empreses cooperatives tot és molt jeràrquic i la transparència és una paraula que normalment la tenen allà super amagada. Però en el temps que hi som, on la informació corre de mil maneres, on es dispersen els rumors de mil maneres, si l'empresa no vol tenir un problema, ha d'augmentar el seu ventall de transparència. I què vol dir transparència? Transparència vol dir que estem fent servir aquestes eines de prova, de prova, volem la vostra col·laboració, qualsevol error de l'eina digueu-nos-ho, i això és només que deies de prevenir, de prevenir conflictes.

Entrevistadora: Llavors, tu proposaries que abans d'implementar la intel·ligència artificial, fer una fase d'adaptació de feedback dels empleats.

Entrevistada: Sí, i llavors, si parlem d'una gran empresa, òbviament que no es pot fer amb 4 mil treballadors alhora, i això és una petita mostra, una diversitat de diferents departaments, diferents necessitats: "tu per a què la necessites, l'altre en aquell departament per a què, l'altre en aquell per a què". I agafar una mostra de cada home, dona, no només homes, de diferents edats, joves, gent més gran a casa, amb diferents "backgrounds": un és enginyer, l'altre és administrativa, l'altre és periodista. Ajuntar una petita mostra, posar-los a prova amb aquesta eina durant, digue-l'hi, 3 setmanes, que facin les seves funcions, les seves tasques amb aquesta eina, i que anotin, en una mena de formular-hi, els errors, els problemes, el que valorin. Una cosa molt fàcil, "valora del u al 5 aquesta eina, on el u és el pitjor, el 5 és el millor", "et serviria si, no". O sigui, no fer una cosa complicada, però amb una petita enquesta de 5-10 preguntes, en sí. "Valora en estrelletes".

I ara sí, un període de 3 mesos per a 10 departaments, però al millor no tota l'empresa, simplement 10, dels 20 que tinc, de manera escalonada. I sempre és superimportant fer una avaluació, és a dir, aquests 10 persones, a veure, faig la avaluació, la comunico, eh? I ha passat això. Ara agafarem 300 persones, i farem una avaluació d'aquí a 3 mesos. Per mi és de manera intel·ligent i comunicant: "Ei, ha funcionat, eh?". Pensa que la legislació catalana, el govern català, ara s'està posant en fer això. És d'una magnitud i d'una complexitat enorme, de tots els funcionaris que n'hi ha, que utilitzen les eines d'ahir, i ho fan d'aquesta manera. O el mateix, jo crec que tenen molts problemes.

Entrevistadora: Llavors, així com a breu resum, tu creus que la fórmula seria com provar, avaluar, comunicar, provar, avaluar, comunicar, no?

Entrevistada: Per mi sí, i quan dic provar, avaluar i comunicar, l'usuari final, és a dir, el treballador d'aquell departament, i ells proven, no. O sigui, han de ser ells els que avaluen, perquè ells han fet la feina amb aquesta eina. Això sí, ja em toca a mi comunicar-ho, perquè he tret conclusions de la seva avaluació. Insisteixo, aquest sistema, posar-lo en pràctica. Diran les grans comparacions: "que és molt difícil, que sí home, quina pèrdua de temps". I això ho aplicaria en qualsevol sistema algorítmic que es faci aplicat a que les persones finals. No sé, una intel·ligència artificial per a un doctor, una intel·ligència artificial per triar el millor currículum per a una empresa. Recursos humans, abans m'has parlat només de comunicació, però recursos humans, les grans empreses, ja utilitzen aquestes eines per triar els millors currículums. Quines eines? Com sé jo que no estic discriminant els currículums d'un gènere.

ANNEX 4: Entrevista a Patricia Ventura

Entrevistadora: ¿Cómo crees que la Inteligencia Artificial está transformando la comunicación dentro de las empresas?

Entrevistada: Pues esta transformación se está produciendo de forma que se tiende a automatizar cada vez más la comunicación. Ahora bien, yo creo que aún aún se está produciendo, hay diferentes tipos de empresas, diferentes tipos de opciones. Las empresas quizá más grandes o con más recursos están incorporando soluciones del tipo "copilot", la integración esta de la inteligencia artificial generativa en office o incluso con las soluciones de google en algunos casos que no están tan evolucionadas, pero también se usan. Al mismo tiempo, en otras empresas pues que no se pueden permitir I+D, o tiempo para experimentar, o incluso inversión en este tipo de soluciones, pues están están un poco sumidas en la confusión por la cantidad de herramientas y "hype", y no sé y el discurso está un poco alterado sobre sobre el tema que existe.

Por lo tanto yo creo que hay un segundo tipo de empresas que aún no la han incorporado y probablemente pues debe haber algún tercer tipo de empresas que con sentido común poco a poco y con los recursos que tengan pues van incorporando poco a poco algunas herramientas que están al alcance de todos. Pues por ejemplo, la inteligencia artificial que está ya presente pues en herramientas como Canva, como Photoshop, que ya son habituales, o con Adobe, que también la ha incorporado. O las propias ChatGPT y demás que también se están usando pues no tan estratégicamente pero sí de forma espontánea por parte de las personas que trabajan en los departamentos de comunicación. Por lo tanto yo creo que existe esta adopción que se está produciendo aún y de forma desigual entre diferentes tipos de empresas en función pues como ocurre a menudo de los recursos disponibles.

Entrevistadora: Más allá de la eficiencia y la automatización, ¿qué beneficios consideras que puede aportar la inteligencia artificial a la gestión de la comunicación empresarial?

Entrevistada: Bueno, pues como beneficios, precisamente la posibilidad que da la Inteligencia Artificial de automatizar tareas y hacer los procesos más eficientes, creo que también brinda la oportunidad de que las personas se puedan dedicar a tareas más creativas. Digo la oportunidad también porque es posible que haya empresas que opten por no contar tanto con personas y hacer una comunicación más automatizada, y eso va a depender de cada organización. Por otro lado, beneficios también en la parte operativa y en el día a día, son herramientas que, más allá de automatizar los textos y demás, pueden facilitar el día a día y hacer los procesos más ágiles y liberarte para hacer cosas más creativas, como decíamos.

También son herramientas que pueden servir para hacer investigación de públicos objetivos, para hacer lluvias de ideas, para proponer diferentes formas de enfocar un tema a comunicar. Y luego, en cuanto a las herramientas audiovisuales, que tampoco es mi especialidad, pero me consta, pues también ofrecen muchas ventajas. De hecho, para las personas que nos especializamos poco en audiovisual, son herramientas que te pueden montar rápidamente un vídeo con un "prompt" y este tipo de soluciones que, de otra forma, era más complicado de llevar a cabo por personas no expertas. Yo creo que hay bastantes beneficios en ese sentido, los de la productividad, la eficiencia y de liberar a las personas para las tareas creativas.

Entrevistadora: ¿Qué riesgos encuentras en el uso de herramientas de IA para la gestión de la información interna?

Entrevistada: Y en cuanto a riesgos, pues también hay varios, ¿no? Por ejemplo, pues que en los ámbitos de toma de decisión de las empresas, pues se opte por contar, bueno, por automatizar más y contar menos con personas y con proveedores, ¿no? Diseñadoras, "freelance" de todo tipo, ¿no? O incluso de incorporar más personas a realizar el trabajo. Yo creo que eso es un riesgo y no sólo por un tema de que va a existir menos recursos para las personas, de que pueden llegar a existir menos recursos para personas que trabajen en comunicación, sino también para las propias empresas, ¿no? Porque creo que la comunicación automatizada no va a singularizar la comunicación. Yo creo que no la va a hacer cualitativa si no existen personas detrás que le den intencionalidad y estrategia a toda esta comunicación y la humanicen, de hecho, ¿no? Y hay otro tipo de riesgos más indirectos, porque a mí me parece importante mencionar, como por ejemplo el hecho de que estas son herramientas que desde su concepción, pues tienen una ética, incluso de legalidad, dudosa, ¿no? Muchas de estas herramientas, pues están entrenadas con contenidos sujetos a derechos de autor que han usado sin permiso, son herramientas que perjudican el medioambiente, ¿no? Entonces yo creo que las empresas deben hacer una reflexión sobre qué herramientas, qué tipo de herramientas usan, si son legales, si son éticas, si respetan la privacidad y ese tipo de cuestiones, ¿no? Que deben considerar y valorar, pues, qué tipo de herramientas usar y qué no también, ¿no? Y de forma, pues alineada con sus propios valores corporativos.

Entrevistadora: En tu libro destacas los riesgos éticos y sociales de la IA. En el contexto de la comunicación interna, ¿cuáles crees que son los principales peligros de estas herramientas, especialmente en la gestión de la información y la transparencia dentro de las organizaciones?

Entrevistada: Algunos los he apuntado ya en la anterior respuesta porque para mí, digamos, las cuestiones éticas también son un riesgo, son un riesgo, por ejemplo, reputacional, usar herramientas que contradigan a los propios valores de la empresa. Son riesgos reputacionales porque si tú te, digamos, te das a conocer y te expresas como una empresa que es ética en sus formas de proceder, si luego usas herramientas que no lo son o que no son legales, pues eso puede contradecir tus principios y ponerte en evidencia, entonces eso es un riesgo reputacional por un lado.

También en las cuestiones que tienen que ver pues con la privacidad de los datos de los usuarios. Si usamos determinadas herramientas que no la respetan o digamos la confidencialidad de la propia información de la empresa. Porque toda la información que ponemos en determinadas herramientas pues no sabemos dónde va a parar ni cómo se usa. Y de hecho, existen ejemplos de casos de empresas o personas que han puesto información en estas herramientas generativas como ChatGPT y luego esa información —como datos personales, etcétera— le ha parecido a otra persona que ha hecho consultas. Entonces ahí existe un riesgo también de seguridad para la propia empresa.

Y otro, finalmente, que creo que puede ser importante destacar al hilo de tu pregunta sobre la transparencia. Me parece muy pertinente también mencionarlo porque creo que desde esta mirada ética es muy importante que las personas a quien nos dirigimos sepan cuándo opera la inteligencia artificial, cuándo ha sido una máquina quien se está comunicando con ellas. De hecho, la ley ya prevé la obligación de que, por ejemplo, si desde la empresa usamos chatbots para comunicarnos con nuestros públicos, la obligatoriedad de señalizar que se está hablando con una máquina, o la obligatoriedad de poner a disposición de las personas canales de conversación con personas humanas. Y además, pues bueno, en el caso de la comunicación interna, pues no sé si automatizamos los mensajes de feliz cumpleaños, por ejemplo, para los trabajadores de la empresa, pues yo creo que tiene sentido también avisar o que las personas sepan pues que no hay, que se trata de una máquina, la que se está dirigiendo a ellos o el departamento de comunicación de forma automatizada.

Entrevistadora: ¿Consideras que las empresas pueden garantizar que el uso de la IA en la comunicación interna sea ético y respetuoso con los derechos de los trabajadores? ¿Qué prácticas o marcos éticos tienen o tendrían que adoptar?

Entrevistada: Pues sí, yo creo que por poder sí que pueden. La cuestión es valorar hasta qué punto la empresa en cuestión está dispuesta a asumir determinados compromisos. Existen muchos tipos de empresas y hay algunas más comprometidas con ciertos valores que otras. Y comprometerse con unos valores no se trata tan solo de expresarlos en nuestra misión, valores, y en nuestra comunicación; sino de ser coherente con ellos. Y como decía al principio, si nos definimos como una empresa ética y respetuosa externamente, pues tiene sentido por supuesto serlo en la comunicación interna en relación a los propios trabajadores.

En ese sentido, pues, creo que se deben tener en cuenta las mismas consideraciones que hay que tener en cuenta en otro tipo de comunicaciones no internas. Pues, algunas cosas que ya hemos mencionado, por ejemplo el respeto por la privacidad de los datos, la transparencia a la hora de comunicar cuándo opera la inteligencia artificial… Y valorar el tipo de herramientas que usamos para ser coherentes con los propios valores de la empresa y comunicarlo todo ello, por supuesto, de forma interna y hacer un poco también de… Bueno, yo pienso que está muy bien también desde el punto de vista de la comunicación interna compartir toda esta información,

ponerla a disposición de las personas trabajadoras e incluso hacerlas partícipes de todo este proceso de incorporación de la inteligencia artificial, ¿por qué no?

Entrevistadora: ¿Cómo crees que se pueden prevenir los miedos o resistencias de los empleados ante la implementación de herramientas de IA en la comunicación corporativa?

Entrevistada: Precisamente haciéndoles partícipes de la incorporación y de la adopción. Creo que en la empresa es muy importante el abordaje de la adopción de la Inteligencia Artificial por departamentos, porque cada departamento es un mundo. E incluso los aspectos éticos como los sesgos, la privacidad, la transparencia, en cada departamento pueden ser cosas totalmente diferentes, para que nos entendamos, pues un sesgo en la cadena de distribución de un producto alimentario en una empresa de alimentación, pues significa una cosa, pero un sesgo en el departamento de comunicación de esta misma empresa, pues es otra.

En el departamento de comunicación quizás tiene más que ver con sesgos en el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa que te muestran resultados pues sesgados por género, por ejemplo. Entonces, los sesgos en la inteligencia artificial como otras cuestiones éticas y de uso son muy muy diferentes las casuísticas entre departamentos porque la inteligencia artificial es muy muy versátil. Entonces, yo creo que el abordaje debe ser por departamentos y siempre haciendo partícipes a las personas que forman parte de cada área, de la incorporación de la tecnología y que ellas mismas aporten soluciones. Y facilitar a cada área que decida qué soluciones o qué herramientas les pueden funcionar mejor para que mejoren su día a día, planteándolo con esta mirada positiva y facilitadora.

Entrevistadora: ¿Crees que el uso de IA en la comunicación interna puede afectar a la confianza entre los trabajadores y la empresa, e incluso la eficacia de esta?

Entrevistada: Bueno, puede llegar a afectar a la confianza si no se actúa con transparencia. Si ahora de repente empezamos, por ejemplo, a automatizar toda la comunicación interna y no explicamos que estamos automatizando la comunicación interna, pues cuando una persona trabajadora reciba un mensaje automatizado sin saberlo y se dé cuenta de que todos los mensajes que recibe son automatizados y no hay ninguna persona detrás, pues quizás eso puede llegar a generar desconfianza. Yo entiendo que pueden haber diferentes situaciones, como esta que he puesto de ejemplo, que pueden generarla o el hecho de usar determinadas herramientas que pueden chocar con los valores de alguna persona y demás. Pero por eso decía antes, o resaltaba, la importancia de la comunicación interna. Para juntos llegar a acuerdos sobre qué herramientas usar y sobre cómo las usamos. Y hacer a todo el mundo partícipe de estos procesos.

Entrevistadora: En tu opinión, ¿consideras que la IA puede sustituir completamente algunas tareas de comunicación interna o para tareas como esta (comunicación interpersonal) siempre será necesaria la intervención humana?

Entrevistada: Pues yo creo que hay tareas que se pueden sustituir y tareas que no. Pero yo creo que depende mucho también de cada empresa y de su manera de abordarlo. A mí me parece que si las empresas comunicamos, digamos, internamente a través de máquinas y las personas responden también a través de máquinas, cada vez más, pues ¿qué estamos haciendo, no? ¿Qué es la comunicación? Yo creo que nos lleva a plantearnos si realmente nos queremos comunicar o no. Estamos, yo creo, en el principio de un cambio importante en todos estos

aspectos. Todas las preguntas que planteas me parecen muy pertinentes, pero también es verdad que habrá otras que tendremos que ir viendo cómo acontecen. A mí me parece que un exceso de automatización va a deshumanizar la comunicación hasta un punto en el que si automatizamos en exceso, pues la gente tampoco quizás va a hacer tanto caso de lo que le digan, ¿no? Porque al final también tenemos una atención limitada.

Entonces, automatizar la comunicación, yo creo que la banaliza y que la hace, digamos, más superficial y que seguramente en el futuro. Tiene sentido pensar en una comunicación más humanizada, y ya veremos qué forma toma. Quizás la presencial o demás, pues adquiere valor en realidad porque este tipo de comunicación automatizada será cada vez más intensa. Porque costará menos hacerla, y por lo tanto habrá más. Eso quiere decir que disminuirá su valor. Así que yo, digamos, estratégicamente quizás, no a corto plazo, pero a medio o a largo, apostaría por una comunicación más humanizada que además yo creo que es más bonita también y te llega más.

ANNEX 5: Entrevista a Ulises Cortés

Entrevistadora: Primero te quería preguntar si podrías compartir algunos ejemplos de cómo la inteligencia artificial se está utilizando actualmente o podría utilizarse en breves para mejorar la comunicación en las empresas.

Entrevistado: Para mejorarla. Yo creo que la pregunta está equivocada. ¿Se utiliza la inteligencia artificial para facilitar la comunicación en una empresa o a nivel global? Sí, sí se utiliza. El tema de "mejorar" significaría que hay un estudio que indica que el uso de las tecnologías basadas en la inteligencia artificial son benéficas. Entonces, desde el punto de vista de la eficiencia, es decir, hacer llegar más rápido más mensajes a más personas y saber que les han llegado, que podría ser una métrica, en esto claramente la inteligencia artificial como canal es muy eficiente.

De hecho, si una empresa utiliza WhatsApp o una mensajería de este estilo como canal de comunicación, ya lo está haciendo. Y hay muchas empresas que lo utilizan por la gratuidad, por un montón de factores. Pero tú como bien sabrás, ese es el canal. El mensaje no lo produce una máquina, lo producen humanos. Entonces, si hablamos del canal, sí, es más eficiente. Se utiliza un retórico.

La manera más sencilla de verlos es la mensajería. Sobre esta mensajería, tú puedes incluir lo que son los recomendadores. Es una tecnología que se personaliza con los intereses de las personas. Entonces, tú puedes utilizar un canal de WhatsApp para que las noticias de cierto tipo u otro les lleguen a las personas que están suscritas a esos canales, dependiendo de sus intereses y la complejidad del mensaje. Una tercera vuelta de tuerca sería que las máquinas leyeran la prensa, hicieran resúmenes y lo hicieran. Pero, por otro lado, eso solo te asegura que el mensaje se distribuye. La comprensión, es el ejemplo típico de la comunicación. Por otro lado, eso también está segregado por edades. Sabemos que la gente menor de 25 años apenas lee, se comunica a través de TikTok.

Entrevistadora: ¿Qué beneficios cree que aporta utilizar estas herramientas en los procesos de comunicación empresarial?

Entrevistado: El beneficio para estas herramientas es que es barato el costo. Pero, por otro lado, son más fáciles de sesgar los mensajes. Y, por lo tanto, los receptores.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden enfrentar las empresas al integrar la inteligencia artificial en su comunicación interna y externa?

Entrevistado: Bueno, interna, que si no se hace con cuidado. Y si se utilizan herramientas gratuitas, mucha de la información y los hábitos, digamos, los hábitos de uso de la información, de lectura. Ustedes dirían los hábitos de consumo de la información. Podría sesgarlos o capturarlos para saber cómo funciona la empresa. O sea, sería lo que está relacionado con la seguridad de la transmisión de la información.

Entrevistadora: En relación a esto te quería preguntar si las empresas pueden —y si pueden, cómo pueden—, garantizar la privacidad y seguridad de la información manejada por sistemas de inteligencia artificial en entornos corporativos.

Entrevistado: Pues es muy caro. Y se hace contratando sistemas de seguridad. Entonces, lo que ocurre es que la mayor parte de las empresas hacen caso omiso de esto y no lo contratan y son, digamos, un blanco seguro para robarles información.

Para empezar, si tú no has hecho un buen estudio de privacidad, lo que estás haciendo es compartir la privacidad de todos aquellos que son receptores. Para empezar. ¿Me explico? Claro. Si tu canal no es... En tu móvil, en todas las apps que tienes, ¿quitas la localización?

Entrevistadora: Sí. Bueno, en casi todas.

Entrevistado: Eso está bien. Si tú te vas al metro y preguntas, la mayor parte de la gente no lo hace. Entonces está compartiendo su localización y la de los que están alrededor, porque la manera en la que funciona la antena es conectar a todos los teléfonos que hay juntos para hacer una señal más fuerte a la siguiente antena de emisión.

Entonces, cuando tú utilizas un sistema de estos para pasar información, la gente, por ejemplo, hace un forward del mensaje, lo que estás haciendo es marcar con marcadores electrónicos a quién ha ido. ¿Sabes? Y puedes saber quiénes son los receptores que han leído, qué clase de información tienen y desde dónde.

Hubo un ejemplo muy divertido en una universidad en la que geolocalizaron los teléfonos cuando tenían actividad. Y una cosa que llamó muchísimo la atención era el uso de los teléfonos en los lavabos. Entonces, eso era para demostrarle a la gente que no solamente era una cosa muy extraña utilizar el teléfono en el lavabo, sino la falta de higiene digital que tiene la gente al no quitar la señal. Entonces, la conclusión es que hay mucha gente que utiliza el teléfono en el lavabo y hay otra poca que también lo utiliza pero quita la señal. Pero como tú sabes, si hay más personas al mismo tiempo en el lavabo, puedes saber quiénes son. ¿Me explico?

Entonces, tú prefieres no esforzarte, que te lo haga una máquina. Y cuando la máquina deja de funcionar, o te empiecen a cobrar por ella, entonces ¿qué harás? Pues volver a buscarla. Que no. Ah bueno, sí. Ya no tendrás la capacidad.

Entonces, eso sin contar los aspectos ambientales. ¿Cuánto cuesta hacer una consulta a ChatGPT? Entonces, bueno, sin saber lo que están haciendo con tu información, porque tú crees que es privada. Entonces, utilizar herramientas que no están certificadas, como ChatGPT, es un problema.

Entrevistadora: ¿Y qué herramientas puede utilizar un estudiante, por ejemplo, que estén certificadas?

Entrevistado: Bueno, hay toneladas de ellas. Hay webs particulares en las que tú puedes encontrar buscadores que no dejan traza, buscadores que no están sesgados por las compañías. No son una herramienta que aparte te genera un texto, que te indica las relaciones de las ideas que la máquina estima, desde el punto de vista de la estimación probabilística, que son las más fiables.

Entonces, son unas herramientas que aparte las ha puesto una compañía allí. ¿Tú confías en esa compañía? Son hermanitas de la caridad. Entonces, ¿por qué utilizas eso? ¿No parece equivalente a lo que hace un camello cuando regala drogas? Entonces, lo que ha quedado muy claro es que ha habido compañías que con una campaña de marketing te han informado de que hay una herramienta que te hace esto. Y de hecho, ni siquiera ha sido el boca a boca de tus compañeros, "ponte ChatGPT que te responderán". Sin considerar los aspectos éticos de utilizar una información que no has obtenido tú, sino interrogando a una máquina que aparte está quemando el entorno.

Bueno, yo cada vez que llamo al Banco Bilbao Vizcaya o a un servicio, les digo yo no quiero hablar con una máquina, quiero hablar con una persona. ¿Tengo que esperar más? Espero más.

Entrevistadora: ¿Por temas de privacidad o por temas de cercanía comprensiva?

Entrevistado: A ver, cada vez que entrenamos a una máquina para hacer algo mejor que lo que da al ser humano, estamos quitando un puesto de trabajo. Uno o muchos. ¿Tú has leído Peter Pan? Sí.
¿Te acuerdas de esa frase que dice que cuando un niño no cree en un hada, un hada se muere? Pues lo mismo. Cuanto más entrenaste en las máquinas, habrá profesiones que desaparecerán. Una, la de periodista.

Bueno, el problema es que tú tienes unos empresarios que quieren bajar costes y por otro lado no hay una legislación social que permita o genere un interés social en mantener los trabajos.

Entrevistadora: Totalmente. Bueno, pero las empresas también, si se empiezan a eliminar trabajos con la inteligencia artificial, al final también se juegan la imagen corporativa.

Entrevistado: Uy, la imagen corporativa. ¿A quién le interesa la imagen corporativa?

Entrevistadora: Bueno, yo creo que sí que es una parte importante de la empresa al final, porque pueden perder consumidores.

Entrevistado: Bueno, muy poquito. El problema es que, claro, la desinformación está. Hemos conseguido una desinformación de tal tamaño sobre la inteligencia artificial, sobre la investigación y sobre sus aplicaciones, que al final es muy difícil saberlo. Mira, por ejemplo, Google, que tiene un comité de ética del uso de la inteligencia artificial, también es la

compañía que más comités de ética ha despedido. Entonces, ¿tú crees que les interesa mucho la imagen corporativa? Y aquí, otra vez, los buscadores promueven la subida o bajada del interés de las noticias en los rankings utilizando chatbots. ¿No?

Entrevistadora: Entonces, ¿tú estás, por decirlo así, a favor? Es decir, ¿crees que eso puede ser algo positivo o que es más algo negativo?

Entrevistado: La inteligencia artificial, como disciplina científica, es muy positiva. La aplicación incontrolable e irresponsable es un peligro. A ti te interesa la información. Por ejemplo, utilizar la inteligencia artificial para modificar el voto de las personas en Andalucía, en Hungría o en Italia y ahora en Alemania, ¿qué clase de regímenes está trayendo? Autoritarios. O de derechas, claramente. Eso es un uso de las herramientas de la inteligencia artificial. No es nuevo, ¿eh?
Cambridge Analytica, que es un caso de estudio, ya logró la primera victoria de Trump.

Entonces, no es la tecnología, sino cómo se usa la tecnología. O sea, yo no soy un neologista, no estoy en contra de la tecnología. Lo que estoy en contra es de que si alguien se encuentra un coche con unas llaves en la calle y no tiene licencia para conducir, como es gratis y está en la calle, lo utilice.

¿Tú sabes cómo funciona ChatGPT? Has observado la conducta, pero no sabes cómo funciona. El problema es que es más fácil instalárselo y empezar a preguntar que preguntarse por qué.

Entrevistadora: Del uso del ChatGPT lo que más me preocupa es el medioambiente, no tanto mi privacidad, porque le hago preguntas que no me importaría para nada que supiera, pero en este caso que se trata de empresas y de información confidencial, entonces es diferente.

Entrevistado: Bueno, a ver, no. Eso es como asumir que como solo son preguntas de estudio, tú no estás pasando datos personales o de interés. ¿No? Porque esos datos, si tienen interés para entrenar a la máquina, tú lo que estás haciendo es explicarle a la máquina cómo una persona de tu edad y tu sexo piensa con respecto a determinadas situaciones. Y como hay cientos como tú o miles, entonces se puede categorizar y se puede utilizar esa información, esos datos para construir información y esa información para construir conocimiento.

Entrevistadora: ¿Y cuál es la parte mala de que la máquina tenga esta información sobre cómo actuamos?

Entrevistado: Bueno, la máquina no la tiene, la tienen las compañías que son las dueñas. Y la parte mala que tiene eso es que a la larga pueden utilizarla para sesgar la forma de pensar o la forma de enseñar a personas como tú. Es decir, no a ti, sino a la siguiente generación. ¿Lo explico? Claro, entonces tú crees ya de forma radical que los jóvenes deberían replantearse seriamente, seguir utilizando chat GPT. Yo me planteo que los gobiernos deberían poner serias limitaciones al uso, efectivamente primaria —secundaria no—, a los alumnos de universidades enseñarles primero la tecnología.

¿Tú conduces? O sea, utilizar chat GPT, la licencia de chat GPT es tan cara como comprarte un coche. ¿Por qué el Estado no te deja, si tuvieras el dinero, conducir un coche sin pasar el examen?

Entrevistadora: Ya, porque es un peligro.

Entrevistado: Pues, ya te has respondido.

Entrevistadora: ¿La implementación de herramientas de inteligencia artificial en la comunicación empresarial es más accesible y efectiva para grandes empresas o también puede ser efectiva para pequeñas y medianas?

Entrevistado: A ver, será tan efectiva para unas o para otras. El tema es la capacidad económica que tienen las grandes empresas para tener más servidores, más información, etc. Bueno, lo puede utilizar cualquier persona, porque el valor, o sea, lo que estás pagando son tus datos. No es gratis, son tus datos. Así que pagas cuanto creas que vales tu intimidad. Ese es el precio que pagas. Las empresas, si compran licencias, quizás puedan retener sus datos y entonces, con los datos generados, hacer más negocio. Cuanto más grande sea la empresa, podrá hacerlo de mejor manera.

Porque otra cosa es la herramienta, cuánto cuesta, y otra cosa es la máquina en la que lo ejecutas. Bueno, esto es una pregunta que siempre hago cuando doy charlas de concientización. Un buen móvil tiene entre 8 y 16. Solo para tu teléfono. Exclusivamente. Unas 10.000 veces más potencia de cálculo que el ordenador que llevó al hombre a la luna. ¿Cuándo has programado una línea de código?

Entrevistadora: Nunca.

Entrevistado: ¿Para qué se usan esos procesadores? Aparte de para ver películas o videojuegos.

Entrevistadora: No lo sé.

Entrevistado: Pues ya tienes la respuesta a tu pregunta. Alguien te vende un móvil muy caro porque es muy "chachi". Tú pagas una red, interactúas y todos los datos los está capturando tu ordenador, procesando en local y enviando.

ANNEX 6: Entrevista a Carlos Almécija, IDIADA

Entrevistadora: Primer te volia preguntar quan i per què va decidir Idiada començar a incorporar eines d'intel·ligència artificial en la comunicació interna i quins reptes o necessitats volien resoldre amb la comunicació interna a través de la IA.

A veure, nosaltres comencem una mica des del principi si et sembla bé, perquè no sé si coneixes massa Idiada.

Nosaltres som una empresa, t'explico això perquè té una mica més de sentit i entendràs per què després anirem amb la resposta concretada de pregunta. Però nosaltres som una empresa de serveis per a fabricants de cotxes, i cobrim tots els serveis que un fabricant pugui necessitar. És a dir, des del disseny del cotxe sencer o de diferents parts del cotxe, els xassis, els frens, el confort, el que sigui, tota l'enginyeria que va derivada, el desenvolupament, l'assaig, pistes de prova que nosaltres tenim aquí a Santa Oliva o a Xina o altres parts del món.

I després també fem l'homologació, és a dir, perquè els cotxes puguin circular per Europa, per Àsia, per Amèrica, necessitem complir un requisit de cada continent, més o menys. Llavors, nosaltres estem certificats per totes les homologacions del món i nosaltres certifiquem en funció de si el fabricant vol a Europa, a Àsia, a Estats Unit o a tot el món. Llavors, aquest és una mica, és a dir, som una empresa que treballa per altres empreses i treballem per fabricants de tot el món, diguem-ne.

Llavors, nosaltres, el nostre enfoc en tots els negocis, fins i tot la intel·ligència artificial, que per a nosaltres és més un negoci que cap altra cosa, és avançar-nos sempre a les necessitats del client. Per tant, de fet, és un dels tres diferencials d'IDIADA. Venen clients de tot tipus, ens demanen coses i són coses que moltes vegades després ja al mercat, tots els fabricants, la resta de fabricants, si funcionen, les demanaran. Per tant, és aquest una mica un component innovador, el d'Idiada.

Llavors, quan vam agafar el repte de la intel·ligència artificial, va ser més o menys fa un parell d'anys, es va crear un grup de treball bastant interdepartamental dins de l'Idiada, liderat per la part de Digital Business, que és qui lidera totes les solucions digitals de la companyia enfocades a negoci, també, és a dir, des de plataformes internes fins a plataformes que demanen els fabricants de cotxes per cotxes connectats, cotxes autònoms, etc. Llavors, van agafar el lideratge d'aquest, de com podíem implementar la intel·ligència artificial per donar resposta, per donar serveis que puguin ser de valor afegit pels clients.

Llavors, es va començar a desenvolupar un equip i una de les primeres decisions que es va prendre és que qualsevol eina que es desenvolupés es provés internament per veure com funcionava. I això, evidentment, els que ens dediquem a la comunicació interna ens va molt bé perquè va ser donar facilitats als nostres treballadors per resoldre moltes vegades, tasques molt mecàniques, molt repetitives, de poc valor afegit, però que ocupàvem molt de temps. Llavors, això va ser fa un parell d'anys i realment hem estat bastant innovadors, bastant avançats en aquest àmbit dins del sector automoció, perquè si bé els fabricants del món automoció utilitzen la intel·ligència artificial d'una manera bastant… Diguem-ne que no han desenvolupat una línia de negoci pròpia en l'àmbit de la intel·ligència artificial, IDIADA sí, i la té bastant consolidada. Un dels primers productes que vam desenvolupar és el xat d'Aida, que és un chat GPT, per dir-ho d'alguna manera fàcil, però és intern i és bastant confidencial. És a dir, tot el que bolquem allà podem bolcar qualsevol tipus d'informació i actuarà com un chat GPT, però així com el chat GPT no l'hauríem d'utilitzar —el podem explorar, tenim accés, però no l'hauríem d'utilitzar— amb Aida podem posar tota la informació que calgui i donar les mateixes respostes, afegit amb el fet que té tot el coneixement d'IDIADA, per tant, té tot el coneixement del sector automoció. Per tant, és un chat GPT adaptat a la indústria de l'automoció.

I això va sorgir l'any passat, es va implementar a nivell global a Idiada i va ser una mica per donar resposta a aquest primer repte que teníem, és a dir, a nivell de comunicació interna a nivell de la casa, una de les primeres inquietuds que va sorgir va ser el fet això de poder mecanitzar totes aquelles tasques de poc valor afegit que s'assumien internament. IDIADA és una empresa que no acostuma a externalitzar massa, és a dir, no acostumem a anar proveïdors, treballem amb Manifesta, per exemple, però no és un cas gaire habitual perquè ho assumim tot desde dins. I AIDA és una eina que ens ha… no tenim dades d'eficiència, no tenim xifres de retorn, però sí que tenim nivells d'utilització i és una eina que ha permès reduir tasques d'elaboració d'informes, d'anàlisi de dades, d'enquestes, sobretot
no tan quantitatives, que això ja t'ho feia potser eines com el Forks, si no més qualitatives,

és a dir, posar resultats d'enquestes en l'Aida i que ells et facin una valoració del que t'està dient aquella persona, de les necessitats d'un grup de persones i t'extreu aquesta informació. Llavors, era una mica respondre aquesta necessitat que havíem detectat dins de la casa. A partir d'aquí, AIDA d'aquí a poc, sortirà cap al —entre cometes— mercat, es posarà a disposició dels nostres clients perquè tinguin un entorn confidencial per explotar les seves dades, i per tant serà un servei.

A nivell donant una mica de resposta a la teva pregunta, l'objectiu que nosaltres vam concebre en la intel·ligència artificial és que la intel·ligència artificial ha de ser una línia de negoci pròpia d'IDIADA i hem d'aprofitar-nos internament d'ella. Per completar aquest cercle, és a dir, tot el que surti d'aquest grup de treball anirà cap a comercialitzar-se, cap al client, però primer ho testegem internament i si funciona sortirà cap a fora. És una mica aquest cercle que ens permet aprofitar-nos d'aquestes novetats que van sorgint dins de la casa, i a la vegada tenir aquest component bastant innovador en el sentit que són solucions que no estan al mercat. El chat GPT sí, però per exemple, ja et dic que no la podríem utilitzar per al nivell de confidencialitat de les nostres dades. Llavors, és una mica donar resposta a aquesta necessitat de negoci prioritzant sempre el treballador intern per sobre de tot.

Entrevistadora: I m'has dit que per exemple utilitzeu AIDA per analitzar les dades d'enquestes qualitatives i per concretar més en quins altres àmbits utilitzeu AIDA o en què us ajuda la comunicació interna?

A nivell de comunicació interna, per exemple, clar, la comunicació interna és un equip petit. Estic jo, tinc una altra persona encara que... però és temporal, a vegades és un becari, a vegades un temporal, i per tant som un equip petit i després tenim l'ajuda de Manifesta. A nivell de comunicació interna et refereixes més al dia a dia de l'equip o a nivell d'impacte sobre el conjunt de la casa?

Entrevistadora: Les dues.

A nivell del dia a dia sobre l'equip, a nosaltres ens va molt bé perquè totes aquelles tasques que deia abans més repetitives i de poc valor afegit entre cometes, per exemple traduccions. Nosaltres els nostres idiomes oficials són el català, el castellà i l'anglès. Llavors, quan tu fas un contingut has de traduir sempre els tres idiomes. Evidentment, AIDA et facilita aquesta feina, tot i que no és, igual que el chat GPT no és perfecte encara, i encara tenim un servei de traducció que revisa una persona que ens ajuda a revisar els continguts per veure que no hi hagi errors, però tot això ho fa ja la intel·ligència artificial.

Addicionalment a la traducció de textos s'utilitza puntualment per elaborar informes. Abans parlava de l'anàlisi de dades d'enquestes, això pot ser un cas. És a dir, nosaltres organitzem trimestralment les reunions OPR, que són com un town hall de diferents àrees, per àrees, per departaments, per entendre'ns, i al final de l'any enviem una enquesta de satisfacció. Totes aquestes dades s'envia una enquesta a 1.000 persones, a 1.500 persones. El que ens ajuda, ens va molt bé, és per això, per introduir els resultats de l'enquesta et faci una anàlisi de gràfiques tant quantitatiu com qualitatiu, i et prepara una... No et prepara la presentació encara, però sí que t'extreu les dades i et diu la informació que has de posar a la presentació. Llavors això ja ens ho fa.

El següent pas d'aquesta cadena que s'està treballant és introduir-li dintre del sistema el nostre estil de presentacions corporatives, que ho entengui i ho sàpiga processar, i que quan li

demanis aquest anàlisi de dades ja t'ho faci en format ppt i en format corporatiu. Llavors, això ens ajudarà tant a nivell de comunicació interna com a la resta de departaments de la casa quan hagin de preparar una presentació per client o per qualsevol cosa.

A nivell general de la companyia, la intel·ligència artificial, jo penso que ha anat molt bé en diferents sentits. Per una banda, el que deia abans, qualsevol tasca del dia a dia la poden sistematitzar a través d'allà. D'altra banda, molts dels processos de recursos humans, de petició de vacances, de dubtes relacionats amb nòmines, de dubtes del dia a dia que no són, evidentment, casos que requereixen un anàlisi massa profund, sinó que són resolució de dubtes que ja formen part de la normativa corporativa, això ja ho processa AIDA. És a dir, tu li pots preguntar el dubte i ell t'ho contesta, i estalvies temps a una persona, la trucada i això és un valor afegit.

Ara també estem en un procés de migració de la nostra intranet cap a SharePoint i aquest SharePoint, que en principi ha d'estar aquest any ha d'estar enllestit si no hi ha problemes, hauria d'incorporar un chatbot intern o un AIDA, de manera que quan tu entris a la intranet tinguis un espai de buscador i puguis preguntar-li el què vulguis, i ell et donarà una llista de resultats i podràs anar a l'espai concret de la intranet on trobar la qüestió que preguntes o et donarà el mail de la persona o el telèfon de contacte d'aquí t'hagis d'adreçar. Tot això també ens ajudarà en aquest estalvi de temps que busquem en l'eficiència i en la productivitat, a millorar l'eficiència i la productivitat dels nostres treballadors.

Entrevistadora: I aquestes traduccions que m'has dit al principi, que són per exemple de butlletins, de newsletters…?

Nosaltres no tenim un newsletter com a tal perquè com que tenim tres idiomes oficials és molt difícil produir un únic newsletter perquè estem a Espanya, estem a Catalunya sobretot, però també estem a Anglaterra, India, China, Brasil, etc. i els tres idiomes són innegociables perquè som empresa en part de la Generalitat, en part d'Applus, i després l'anglès és l'idioma comú. Llavors nosaltres no tenim un newsletter com a tal però sí que periòdicament enviem comunicacions sobre temes de client, temes d'innovació, temes de persones i aquests continguts van en els tres idiomes. I en això ens ajuda automàticament la intel·ligència artificial, totalment.

AIDA també ens ajuda a produir imatges de recurs. Tenim imatges però quan parles de digitalització de temes més tecnològics, vols alguna imatge que reflexi certs processos, etc. Llavors, tu li demanes aquests requeriments, li poses aquests requeriments i ella produeix una imatge i això ja ens ho fa també de manera bastant autònoma.

Entrevistadora: I per altra banda també et vull preguntar quines limitacions heu observat, si és que n'heu observat, de l'ús d'aquestes eines.

Jo crec que aquestes eines a nivell general és a dir, jo crec que tenen molt de potencial però crec que encara no estan en el moment més desenvolupat, és a dir per exemple quan parlàvem abans del tema de les traduccions evidentment hi ha bastants errors sobretot perquè moltes vegades confon dialectes. No és el mateix l'anglès americà que és el que nosaltres tenim que l'anglès britànic que potser és el que AIDA, el nostre propi chat és el que utilitza perquè treballem per molts clients anglesos i per tant hi ha certes coses que s'han d'anar en compte i per tant no són una eina 100% fiable.

Per altra banda jo crec que moltes vegades en general com a companyia cometem l'error de confiar massa en la intel·ligència artificial i ens oblidem una mica del que ens ha convertit com a empresa pionera i diferencial que som nosaltres, som les persones, som les nostres idees. Diguem-ne que la intel·ligència artificial no et permetrà desenvolupar negoci futur, això ho has de desenvolupar tu com a persona, has de conèixer el context has de conèixer les necessitats del teu client i per tant has de desenvolupar les necessitats que requereixin i això la intel·ligència artificial no ho farà.

Moltes vegades ens recolzem massa en la intel·ligència artificial, per certa comoditat, per buscar solucions fàcils. I jo crec que aquesta interacció amb les persones, trobar-se amb clients reunir-nos amb l'equip, etc. és una cosa que ens permet adaptar-nos a les necessitats del dia a dia i del mercat I per tant jo crec que la intel·ligència artificial és útil per processos més recorrents repetitius, mecànics, etc. i té molt de potencial, segur, no ho dubto. Però no hem de caure en l'error de confiar massa en ella per assegurar l'èxit futur de la companyia perquè aquest dependrà que tu entenguis les necessitats del teu client, les seves expectatives, i et puguis adaptar a ell. Per tant és una eina més però no és la 'panacea'. És a dir seguim depenent de les persones per assegurar la nostra excel·lència per assegurar l'esperit innovador que tenim.

Jo crec que aquest és una mica el risc que veig ara mateix sobretot amb una eina com la nostra i amb tota la feina que s'està fent més enllà d'AIDA. Però AIDA diguem-ne que és l'eina de comunicació interna, és a dir, és l'eina que s'utilitza internament i ja està assentada i moltes vegades veiem aquest risc que és algo que ja hem transmès dins de l'organització i que bé hem d'anar en compte.

Entrevistadora: Per tant, ara per ara i en un futur, encara que aquestes dificultats amb el llenguatge o altres limitacions es solucionessin, creus que sempre hi hauria d'haver una persona darrere dirigint la comunicació interna? Perquè al final necessiten els empleats, especialment un "cara a cara", no? I a vegades també el que has dit tu és que ningú coneix millor l'empresa i els seus clients com les persones.

Sense dubte. Mira, jo he fet moltes vegades la feina de, quan m'han demanat accions per campanyes de comunicació concretes, jo intento no recórrer mai a la intel·ligència artificial com a primera opció és a dir, jo faig el meu procés creatiu. Amb Manifesta, els hi demano sempre no recorreu a les eines, penseu una mica. Ens coneixeu, pensem una mica nosaltres en quines són les necessitats que tenim, què ens han demanat i com podem respondre. Preparem un pla i a partir d'aquí aquest pla el compartim amb la intel·ligència artificial a veure què ens diu.

I moltes vegades ens donen idees que estan fora de context i que no tenen cap sentit i fins i tot serien errònies. Perquè moltes vegades t'ofereixen solucions que per temes culturals no és el mateix a Espanya que a Japó, o a Espanya que Alemanya. A Espanya, per exemple, a la gent ens costa dir que no, o ens costa dir per què les coses estan malament. En canvi a Alemanya són molt directes; no et diuen sí però, et diuen no directament. Llavors has de tenir en compte aquestes diferències culturals moltes vegades per adaptar les estratègies de comunicació al públic on van adreçades i segurament això, la intel·ligència artificial tot això ho perfilarà, però jo crec que és innegociable que una persona estigui darrere de la comunicació interna com que estigui darrere...

Et dic un altre exemple que també s'ha valorat dins la casa com és el cas de recepció s'ha valorat el fet de digitalitzar la recepció però es va descartar perquè tenim experiències. Tu quan truques a Endesa no t'entens, "repite", demanes català, et parla en castellà... A nivell d'experiència client és un desastre. Llavors coneixent aquesta realitat nosaltres no volem caure en aquest error perquè per a nosaltres cuidar el client intern i l'extern és fonamental és a dir, sense les nostres persones i sense el client extern, IDIADA no existiria perquè l'èxit de 50 anys ha estat gràcies a la nostra gent que són els que han portat l'èxit de la companyia i els clients han confiat en nosaltres i això ha estat fruit d'aquesta interlocució aquesta entesa, aquesta facilitat per entendre al client les seves necessitats etc.

Valorem la intel·ligència artificial com a eina complementària al nostre dia a dia (per automatitzar tasques de poc valor afegit, i fins i tot alguna que en sigui de valor però quan estigui més desenvolupat) però creiem que les persones han d'estar al centre de tot. I els clients han d'adreçar-se a persones quan arriben, i les persones han d'entendre el que li està dient el client com li està dient, amb quin to i han de saber-lo acompanyar.

Igualment nosaltres com a comunicació interna hem de saber el que necessiten els treballadors el comitè d'empresa, la direcció, els professionals i acompanyar-los en aquest sentit.

Per tant sempre ha d'haver-hi potser menys gent més gent, no ho sé, però ha d'haver-hi algú que pugui analitzar el que t'està dient la intel·ligència artificial i dir això toca, això no toca.

Entrevistadora: I el mateix, encara que hi hagi un futur igual que teniu també l'altre eina d'IA, E-MOTION, igual que en un futur poguessiu millorar la recepció al client amb una eina que pogués fins i tot notar el to, al final la gent necessita escoltar una veu humana perquè si no genera problemes de fidelitat i també de confiança, no?

Correcte. Nosaltres treballem amb clients de tot el món i els clients més difícils són els japonesos. Per exemple, els clients japonesos costa molt d'interpretar el que t'estan dient perquè no t'ho diuen fins i tot quan no els agrada una cosa no t'ho diuen. Et diuen que està bé i després van per darrere. Són una cultura molt difícil.

Llavors nosaltres tenim realitats tan diverses que això només ho pot conèixer una persona que ha interactuat amb aquestes realitats i d'intel·ligència artificial encara no està prou madura per arribar a aquest punt, potser algun dia ho estarà però a hores d'ara hi ha un termini que nosaltres calculem —jo ho dic així perquè ho he parlat amb l'equip, jo no soc l'expert d'intel·ligència artificial— però en un termini de 5-10 anys això no canviarà. Llavors potser en el futur sí, però ara per ara no.

Nosaltres també tenim altres eines d'intel·ligència artificial però estan molt més enfocades, ja no te les he mencionat perquè estan molt més enfocades al client informes adreçades al client: informes, anàlisi de percepcions, revistes... És a dir, nosaltres moltes vegades ens demanen els clients quina és la percepció de certs productes de certs cotxes, anàlisi de xarxes socials, anàlisi emocional del que es diu a revistes tècniques, a revistes especialitzades, etcètera. Portar els digitals, i aquest anàlisi a través d'un programa fa arribar al client perquè vegi quina és la percepció entorn a un producte però això té un component més extern. AIDA, diguem-ne, que és el producte principal amb impacte intern per ara i sortirà fora però és el nostre producte principal.

Entrevistadora: S'han realitzat accions per formar els empleats o facilitar la seva adaptació a aquestes eines?

Sí, nosaltres vam fer una implementació molt ràpida potser massa ràpida i tot, perquè com era la eina que tenia a AIDA era bastant pionera, el nostre grup propietari (Applus) i la Generalitat vam voler que acceleréssim per veure resultats ràpids i poder implementar AIDA a la resta de divisions del grup Applus i alguns departaments fins i tot de la Generalitat.

Llavors nosaltres vam implementar AIDA a nivell global des del febrer-març de l'any passat i va ser escalat de manera que va començar potser per alguns departaments d'Espanya i va acabar a Brasil i a Estats Units. Va ser entre febrer-març del l'any passat i maig-juny del 24 és a dir en un període de 3-4 mesos.

A mesura que s'anava implementant AIDA es feia un correu informatiu explicant que s'estava fent això —ja s'havia informat que això es faria per tant la gent no li queia de nou— es feia un correu informatiu bastant detallat del què era, el que es podia fer i el que no es podia fer. En paral·lel hi havia una píndola informativa obligatòria per tothom, és a dir, tothom havia de dur a terme aquella píndola per poder accedir al servei d'AIDA. No podies accedir si no duies a terme la formació que em sembla que durava un quart d'hora.

I a mesura que s'anava implementant, també es va dur a terme una sessió d'un town hall una Q&A session per tal de resoldre dubtes i inquietuds sobre el funcionament, l'accés o el que sigui d'AIDA. Això es va fer a mesura ja t'hi que va començar sobretot per Espanya però després va arribar a altres països, i per tant els 3.300 o 3.100 que érem en aquell moment empleats vam tenir l'oportunitat de formar-nos i d'accedir a aquestes town halls que es van fer.

En paral·lel, des de fa un mes (febrer 2025) —és a dir, AIDA va començar a funcionar, durant mig any es va començar a recollir dades a veure quin era el seu impacte dins de l'organització—, i des de finals de gener – principis de febrer el que es fa és setmanalment tots els treballadors tenen dret o tenen possibilitat d'accedir a una sessió d'una hora setmanal que es diu AIDA Office Hours que és com una espècie de píndola on s'explica una funcionalitat d'AIDA en 10-15 minuts i la resta d'hora es dedica a resoldre dubtes; tant del contingut de la píndola com generals d'AIDA o d'altres temes relacionats amb la intel·ligència artificial. Això es fa cada dimecres a les 12 en català castellà, i un cop al mes en anglès també. Al final som 1800 aquí i 1200 fóra. I està funcionant molt bé la veritat és que la recepció és molt bona. I les persones que s'incorporen han de seguir fent aquest curs; dins del paquet d'onbording han de dur a terme aquesta formació.

Nosaltres hem treballat molt, és a dir, sí que és veritat que és una… a nivell de negoci, a nivell intern més que negoci intern, nosaltres hem fet molt incís en el fet que era una eina essencial per a la companyia i pel futur de la nostra companyia a nivell de negoci i per tant havíem de fer ús intern d'aquesta eina perquè fos exitosa de cap a quan sortís fora.

Va haver-hi reticències, com tots els canvis. És a dir, al final hi ha molta gent tenim companys que es dedicaven només a traduccions per tant, són gent que ho veien reticències perquè al final veien perillant entre cometes el seu treball. Però també ho podem entendre així des del punt de vista de la comunicació interna. Però al final, coneixent una mica la política d'IDIADA o quina és la visió d'IDIADA on les persones són essencials la intel·ligència artificial ha de ser un suport en aquest viatge. Ara ja portem un any, de fet, i diria que al principi hi havia bastantes reticències, potser 60-40 un 40% de gent que era bastant detractor. Jo crec que ara el 90% de

la plantilla és molt promoter és molt activa utilitzant AIDA. I de fet, no hi ha hagut acomiadaments, per portar-ho a l'extrem, no hi ha hagut ningú que ha marxat per l'arribada d'AIDA i no hi haurà ningú que marxi per aquest tema.

Al final, com tots els canvis costen, necessiten un període d'adaptació i una corba d'aprenentatge, però un cop assentat, jo crec que ha estat una bona implementació i ha estat una eina útil per a la companyia.

ANNEX 7: Seguiment de les respostes de l'entrevista amb Carlos Almécija, via correu electrònic

Entrevistadora: Em vas mencionar que estàveu "en un procés de migració de la nostra intranet cap a SharePoint", el qual integraria un xat similar al d'AIDA. Hi ha hagut avenços o alguna novetat o canvi rellevant?

Entrevistat: Malauradament, no tindrem avenços en la nova intranet, fins al setembre per una qüestió de prioritats. Actualment, tenim la proposta d'estructura i continguts definida, però ens queda pendent una adaptació del disseny molt més visual i atractiva, i ajustada a nivell corporatiu. La integració d'AIDA està prevista i preparada.

Entrevistadora: Similar a l'anterior, em vas comentar que setmanalment fèieu les AIDA Office Hours. Un cop a la setmana en català-castellà, i un cop al mes en anglès. Continueu fent-les i amb aquesta periodicitat?

Entrevistat: Si, les seguim fent. Les fèiem setmanals. 2 sessions en català, castellà i una en anglès per a les oficines internacionals. Després de Setmana Santa, les fem quinzenalment, una en català/castellà i una en anglès. Fins ara, han participat 450 treballadors en alguna d'aquestes sessions. Les sessions, tenen una hora de duració, s'exposa un cas pràctic, que es resol conjuntament amb els participants, i posteriorment s'obre un torn de consultes en torn al cas pràctic o qualsevol altre dubte sobre IA / AIDA.

Entrevistadora: Parlant sobre la implementació, em vas dir que "va començar per alguns departaments d'Espanya i va acabar al Brasil i als Estats Units". Avui dia, en quins països utilitzeu AIDA o altres eines d'IA a nivell intern?

Entrevistat: Actualment, tota l'empresa està en disposició d'emprar AIDA, això son 3.400 treballadors en els més de 25 països on som presents. L'ús principal és per traduccions -tot i que tenim un servei de lingüística que repassa sempre totes les traduccions-, elaboració d'informes generals, anàlisi de dades (enquestes, etc), i preparació de presentacions corporatives. No tenim cap altra eina en funcionament, però et puc avançar que aviat tindrem DOCS en marxa, una eina específicament dissenyada per automatitzar els nostres informes d'Homologació de vehicles.

Entrevistadora: En relació amb l'anterior, teniu alguna dada sobre quants empleats utilitzen aquestes eines (actual o recent)?

Entrevistat: AIDA és la única eina actualment disponible i ho està pels 3400 empleats d'IDIADA a tot el món des de l'estiu passat, quan va acabar el desplegament. Malauradament, no et puc proporcionar dades concretes, però si et puc dir que el nivell d'ús se situa sobre el 34%.

Entrevistadora: I finalment, podries compartir algun informe o resultats d'enquestes sobre el grau de satisfacció entre els empleats?

Entrevistat: No disposem encara de dades sobre satisfacció ni tampoc de millora de l'eficiència, per tant no et podria objectivitzar la pregunta. No obstant, sí es pot dir que és una eina que desperta interès i millora l'eficiència de tasques que abans eren manuals o semiautomàtiques a través de diferents eines. Prova de l'interès rau a nivell extern. Més enllà d'IDIADA, uns 1000 usuaris treballadors del nostre grup empresarial, Applus+, també estan emprant l'eina en mode prova pilot. Addicionalment, s'està iniciant la comercialització de l'eina i hi ha empreses catalanes, espanyoles i internacionals interessades.