

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN**

**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA
EMPRESARIAL DE MULTINACIONALES
EXTRANJERAS EN EL DESARROLLO DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE SUS
FILIALES ESPAÑOLAS**

Dado de Baja
en la
Biblioteca

Se recuerda al lector no hacer más uso de esta obra que el que permiten las disposiciones Vigentes sobre los Derechos de Propiedad Intelectual del autor. La Biblioteca queda exenta de toda responsabilidad.

**DIRECTOR: DR. D. JAVIER FERNÁNDEZ
DEL MORAL**

Catedrático de Información Periodística Especializada
Universidad Complutense de Madrid

MARISA DEL POZO LITE

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA INFORMACIÓN

REGISTROS DE LIBROS
BIBLIOTECA GENERAL

Nº Registro T.D. 326.....

MADRID 1995

A mis padres, que con tanto
esfuerzo, entusiasmo y cariño
me han alentado en la
realización de este trabajo.

CAPITULO I

INTRODUCCION AL OBJETO DE ESTUDIO

1. RAZONES SUBJETIVAS DE MI INVESTIGACION
2. RAZONES OBJETIVAS
3. "ESTADO DE LA CUESTION"
4. METODOLOGIA UTILIZADA
5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1. RAZONES SUBJETIVAS DE MI INVESTIGACION

Durante mi formación académica en la Universidad, y dentro del área de las ciencias de la información, he tenido la oportunidad de conocer y estudiar la importancia que la comunicación juega actualmente en la sociedad.

El valor de la comunicación a lo largo de la historia; la función de los medios de comunicación de masas; los avances tecnológicos puestos al servicio de la información, y el estudio de las diversas teorías y modelos desarrollados por numerosos investigadores, han sido objeto de análisis y de crítica durante mis estudios universitarios.

Consciente de la importancia que las organizaciones empresariales están teniendo en la sociedad, -viéndose expuestas a continuos procesos de cambio, originados por factores externos e internos cada vez más inestables-, me pregunto qué función tiene la comunicación en el ámbito empresarial.

En una sociedad en la que las fronteras están desapareciendo y las estructuras económicas son cada vez más débiles, como consecuencia, entre otros factores, de la fuerte competitividad empresarial, y de la apertura y creación de nuevos mercados... ¿qué papel juega la comunicación en el ámbito interno y externo de las organizaciones?.

Si la palabra comunicación proviene del término latino "communicatio" que significa "poner en común", "compartir"... ¿puede la comunicación actuar como factor de cohesión entre los distintos públicos de la empresa?, ¿hasta qué punto influye la cultura de las organizaciones empresariales en el desarrollo de sus procesos de comunicación?.

Todos estos interrogantes y muchos más que he tratado de desarrollar a lo largo de este trabajo, me han acercado al análisis de este campo de investigación desde una perspectiva teórica y práctica.

El estudio de los orígenes de la comunicación organizacional y la influencia que han tenido y tendrán a lo largo de las últimas décadas en los ámbitos empresariales, me ha permitido conocer en la práctica, y acercándome a la realidad, el papel que la comunicación juega en el aspecto humano de la empresa.

2. RAZONES OBJETIVAS DE MI INVESTIGACION

Los estudios sobre los orígenes de la comunicación organizacional han proliferado en abundancia en las últimas décadas de este siglo. Desde que surgió el "Movimiento de las Relaciones Humanas" en Estados Unidos, con Elton Mayo y a principio de los años 30; numerosos investigadores han centrado su objeto de estudio en la influencia que la comunicación y la cultura tiene en el ámbito de las organizaciones.

Muy discutida ha sido, desde el primer momento, la terminología utilizada: "Comunicación Organizacional" y "Comunicación Empresarial", han sido y son las denominaciones más comunes. El término "Comunicación Organizacional" ha sido traducido directamente del inglés "Organizational Communication". Estados Unidos ha sido el país pionero en el desarrollo científico de este campo. La mayoría de los estudios llevados a cabo, ya sea desde una perspectiva teórica como práctica han sido realizados por investigadores americanos. Los orígenes de la comunicación organizacional y el desarrollo académico en las Universidades y Escuelas de Negocio han tenido lugar en este país.

La comunicación organizacional es considerada por la mayoría de los estudiosos, a grandes rasgos y a simple vista, como "un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social" (Jablin, F.M. 1986). Utilizaremos, por lo tanto, los términos "Comunicación Organizacional" y "Comunicación Empresarial" casi indistintamente, puesto que la empresa es considerada como una colectividad social. De todos modos, reconozco que la similitud no es absoluta, ya que la primera denominación es mucho más amplia e integradora, haciendo referencia a cualquier organización independientemente de los fines propios que persiga.

Nos centramos en esta investigación en el estudio de las organizaciones empresariales. En la influencia que la cultura empresarial -considerada, en líneas generales, como el conjunto de valores que la caracterizan y la hacen propia- tiene en el desarrollo de la comunicación dentro del ámbito interno de la empresa, y dirigida, por lo tanto, hacia un público concreto, delimitado por el ámbito en el que tiene lugar.

Hemos tratado de definir en todo momento los términos utilizados, aunque en muchos casos ha resultado difícil, precisamente por la ambigüedad y disparidad que existe entre los diversos autores. Apoyamos la definición teórica de los términos en la práctica encontrada en las empresas analizadas en nuestro trabajo de campo. De este modo, denominaciones como cultura empresarial, redes organizacionales, canales formales e informales, prácticas y herramientas, utilizadas como medios,

mejor dicho como soportes físicos y personales para llevar a cabo el proceso de comunicación en las empresas, serán algunos de los términos utilizados, definidos teóricamente y analizados en la práctica de las organizaciones empresariales.

Una vez desarrollado teóricamente el "corpus" de la comunicación organizacional, quisimos aplicar y estudiar todos estos conceptos en la empresa española. Nos centramos en dos campos distintos, pero interrelacionados entre sí: la cultura empresarial y la comunicación interna. La influencia que la cultura empresarial tiene en el desarrollo de la comunicación interna fue una de nuestras primeras hipótesis, corroborada más tarde, una vez obtenidos los resultados de nuestro trabajo de campo. El estudio final de estos dos parámetros se hizo en un ámbito concreto: en empresas filiales españolas de multinacionales extranjeras, considerando que su Casa Matriz se encontraba fuera de España. Se analizaron estos dos parámetros en función de las respuestas obtenidas por parte de los responsables de comunicación de las empresas entrevistadas.

3. "ESTADO DE LA CUESTION"

Una vez conocidos los numerosos estudios llevados a cabo a lo largo de las últimas décadas en el campo de la comunicación organizacional, observamos que todavía queda mucho por hacer en este campo, ya sea desde una perspectiva teórica como práctica, y tomando como referencia a la empresa española.

Los temas de investigación prioritarios durante la década de 1940 en Estados Unidos fueron el estudio de la incidencia que tiene el grado de información en la motivación de los trabajadores. Parece que existe una relación entre grado de información y grado de motivación, aunque no es una relación directa y recíproca. Un segundo tema de investigación fue el efecto que tienen los medios de comunicación masivos descendentes dirigidos a los trabajadores con el único objetivo de transmitirles información.

Durante la década de 1950 prosiguieron los estudios iniciados en la década anterior sobre la influencia que existe entre el grado de información y el grado de motivación de los trabajadores. También fue durante los años cincuenta cuando los investigadores empezaron a considerar la importancia de estudiar la conducta en las organizaciones desde una perspectiva de sistemas generales, y más aún, concretamente desde una perspectiva de sistemas abiertos.

Durante los años 60 los estudios se centraron en la influencia del clima organizacional en los procesos de la comunicación; en la relación existente entre la participación en la toma de decisiones de los trabajadores y su grado de motivación y satisfacción en el trabajo, y en las relaciones superior-subordinado en el campo de la comunicación organizacional.

En la década de 1970 las principales investigaciones realizadas se centraron en dos grandes campos de estudio:

- 1) Los factores que influyen en la comunicación jefe-subordinado, y hasta qué punto existe una correlación entre clima de comunicación organizacional y grado de interacción (entendido como grado de comunicación) entre ellos.

- 2) Las características del trabajo en grupo y la relación que guardan con la comunicación organizacional.

Durante los años 80 y 90, las tendencias actuales sugieren que las organizaciones sean consideradas en el futuro, y cada vez más, como "sistemas procesadores de información" (Galbraith, 1977). Este enfoque propone considerar a las organizaciones, en continua adaptación de sus sistemas de comunicación con las demandas de información y con sus ambientes internos y externos.

Estudios de campo centrados en las funciones y perfil del Director de Comunicación y en la práctica de la comunicación interna, han sido desarrollados por países como Inglaterra y Francia en los años 90. Investigaciones relacionadas con este campo también han sido llevadas a cabo en España.

Todos estos estudios han sido analizados en esta investigación con el objeto de extraer conclusiones y pautas que ayuden al futuro desarrollo de la comunicación en las organizaciones empresariales.

Destacamos también el reciente trabajo de campo dirigido por el profesor Leggett O'Brian con el fin de analizar la relación entre la satisfacción de la comunicación organizacional y el compromiso global de los ejecutivos trabajando en filiales españolas de multinacionales extranjeras.

Todos estos estudios han pretendido, y así ha sido, sentar las bases de la comunicación organizacional en los distintos países y abrir nuevas líneas de investigación y desarrollo en este campo, de cara al futuro.

4. METODOLOGIA UTILIZADA

La metodología utilizada para la justificación y desarrollo de las hipótesis planteadas ha sido expuesta en el Capítulo VII. Una vez vista la hipótesis central, objeto de mi investigación y que da título a la tesis que propongo, diseñé un cuestionario en el que se recogieran las hipótesis planteadas, con el fin de analizar los resultados obtenidos y extraer conclusiones.

La técnica utilizada en mi trabajo de campo ha sido la entrevista personal basada en el cuestionario elaborado y diseñado para ser propuesto a los responsables de comunicación interna entrevistados, representantes de las empresas seleccionadas en el universo de la muestra.

Las entrevistas realizadas me han permitido obtener más información de la estrictamente formal, que en muchos casos ha podido ser tabulada. También he podido conocer el desarrollo de los departamentos de comunicación desde la práctica organizacional, así como los medios, herramientas o instrumentos utilizados para el desarrollo de la comunicación interna. El conocimiento de todos estos profesionales, junto con el intercambio de experiencias, ha enriquecido enormemente el análisis de los resultados obtenidos que serán presentados en el Capítulo VIII y en las Conclusiones finales.

5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Durante mi investigación teórica en este campo de estudio, uno de mis mayores problemas ha sido la obtención de la bibliografía necesaria que respondiera a las hipótesis planteadas. Por ser Estados Unidos el país pionero en este campo, ya sea desde la investigación académica y científica como desde la práctica organizacional, he tenido que llevar a cabo una labor de investigación y de traducción de documentos y artículos, que en muchos casos ha resultado costosa.

Durante el año 1994 tuve la oportunidad de viajar a Estados Unidos como "Research Scholar" y conocer el Departamento de Comunicación de la University at Buffalo y el Departamento de Organizational Behavior de la Harvard Business School.

Pude intercambiar experiencias con los profesores George A. Barnett (University at Buffalo) y Louis B. Barnes (Harvard Business School), y conocer la labor de investigación realizada en este campo por académicos de estas dos universidades americanas. Aprovecho en este primer capítulo para agradecer la cantidad de tiempo y atención dedicada por estos profesores, sin duda alguna, con gran experiencia y conocimiento en este campo.

Durante los veranos de 1992 y 1993 estuve también en contacto con el profesor Keith Bradley (London School of Economics and Political Sciences, "Business Performance Group"), y con Collette Dorward (Smythe Dorward Lambert), quienes me dieron a conocer a través de diferentes documentos, artículos y estudios el estado de la comunicación interna y el perfil del director de comunicación en Inglaterra.

Las mayores dificultades se centraron en el desarrollo del trabajo de campo. Contactar con cada uno de los responsables de comunicación interna de las empresas seleccionadas, y conseguir concertar una entrevista personal para la obtención de los datos requeridos en cada una de las tres fases propuestas, resultó laborioso y desde luego, fue necesaria una gran dosis de paciencia. Al final, los índices de participación fueron altos, y muy enriquecedoras las visitas a los departamentos de comunicación de cada una de las empresas seleccionadas en el universo de la muestra.

CAPITULO II

ORIGEN CONCEPTUAL Y ACADEMICO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCION

2. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL COMO UN CAMPO ACADEMICO DE ESTUDIO

3. EVOLUCION HISTORICA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDIO
 - 3.1. Década de 1940
 - 3.2. Década de 1950
 - 3.3. Década de 1960
 - 3.4. Década de 1970

4. EL PROBLEMA LA DE IDENTIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA ACADEMICA: 1940-1960

5. UNA VISION PANORAMICA. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: 1900-1970
 - 5.1. El caso especial del Periodismo: 1920-1970
 - 5.2. Una profesión emergente: Las Relaciones Públicas

6. DESARROLLO DE LA TEORIA Y DE LA INVESTIGACION. FASES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL: 1900-1970
7. ORIENTACIONES PARA INVESTIGAR EN LA DECADA DE 1970 Y 1980
8. ORIENTACIONES PROPUESTAS PARA LA INVESTIGACION EN LA DECADA DE 1980 Y EN EL FUTURO

1. INTRODUCCION

Los estudios sobre los orígenes de la comunicación organizacional han proliferado en abundancia en las últimas décadas de este siglo. A partir de los años ochenta muchos han sido los estudiosos que con distintos fines y utilizando diversas metodologías han abordado este tema.

Autores como Farace, Monge y Russell (1977), Goldhaber (1979), Baskin y Aronoff (1980), Koelher, Anatol y Applbaum (1981), Cummings, Long y Lewis (1983) y muchos más que iremos destacando a lo largo de este capítulo, han realizado investigaciones y estudios de campo llegando a conclusiones relevantes en este ámbito.

Debido a las numerosas aportaciones recogidas, así como a las muchas tendencias y opiniones desarrolladas, no creemos necesario llevar a cabo un estudio basado en la recopilación de toda la bibliografía y aportaciones existentes hasta el momento. No pretendemos, tampoco, desarrollar una revisión completa de toda la literatura relacionada con los orígenes y posterior desarrollo de la comunicación organizacional a lo largo de la historia. Sin embargo, siguiendo a los estudiosos W. Charles Redding y Phillip K. Tompkins, sí que llevaremos a cabo un revisión parcial de aquellas teorías y corrientes de investigación que más han influido en su desarrollo y posterior aplicación. Tampoco este capítulo incluye una crítica completa de las diferentes metodologías de investigación utilizadas hasta el momento, aunque proporcionaremos breves descripciones de algunos de los métodos más relevantes.

Estudios como los de Dennis, Goldhaber y Yates (1978); Jablin (1980) y Putnam (1982), recogen las críticas e influencias más destacadas en este campo.

Uno de los grandes analistas de los orígenes de la comunicación organizacional ha sido W. Charles Redding, centrado no sólo en el estudio de los orígenes de esta ciencia sino también, y sobre todo, en los impedimentos y límites que podemos encontrar a la hora de implementar la comunicación en las

organizaciones. Redding y Tompkins (1988)¹ recopilan, con gran perspectiva, las distintas tendencias y teorías que han contribuido a configurar los orígenes de esta ciencia. Después de recoger los antecedentes seleccionados, partiendo de la antigüedad, proyectan una evolución de la comunicación organizacional a lo largo de la historia.

Estos autores proponen dos grupos de referencias: el primer grupo aplicable al período 1900-1970, y el segundo correspondiente al período que va desde 1970 hasta el momento presente.

Durante el primer período los diversos conceptos de comunicación organizacional que se elaboran así como las teorías más destacadas son derivadas de tres fuentes primarias: a) Doctrina retórica tradicional b) Teoría de las Relaciones Humanas c) y Teoría del Management Organizacional. Las principales categorías identificadas fueron a su vez: "conceptual foundations" en los años sesenta; "the individual-behavioral" y "the systemic-operational"² Estas últimas dieron lugar durante los años cuarenta y cincuenta a tres grupos conceptuales de referencias, que se relacionan a su vez con tres fases cronológicas que más tarde describiremos: a) "the formulary-prescriptive" b) "the empirical-prescriptive" y c) "the applied-scientific".

Durante el período de 1970 hasta la actualidad, segundo gran grupo que mencionábamos, tres otras orientaciones análogas aunque diferentes a las referidas en el primer grupo, son propuestas como las más eficaces para la investigación en este campo: a) La Teoría Moderna b) La Teoría Naturalista y c) La Teoría Crítica. Desarrollaremos cada una de ellas en base a once dimensiones o

1.-Redding, Ch. & Tompkins, P. "Organizational Communication - Past and Present Tenses" en Goldhaber, G.M. & Barnett, G. (Eds.), Handbook of Organizational Communication, Norwood (New Jersey), Ablex Publishing Corporation, 1988.

2.-Al tratarse de autores americanos las aportaciones de dichos autores recogidas en este capítulo han sido estudiadas en su lengua de origen. He considerado necesario traducir al castellano las principales aportaciones de estos autores por considerar costoso y difícil transcribir continuamente los párrafos de los textos originales, así como remitir al lector a dichos textos. Sin embargo algunos términos creados en su lengua original no pueden ser traducidos al castellano ya que al hacerlo perderían la totalidad de su sentido.

Advertimos que la traducción de aquellos libros, estudios y artículos citados en este capítulo es mía. En los casos en los que no sea así, se hará mención del traductor o traductores.

"características definidas". Las once dimensiones quedarían categorizadas bajo los siguientes conceptos: a) fines b) nivel ontológico c) nivel epistemológico d) formas de conocimiento e) perspectiva f) racionalidad g) causalidad h) límites i) raíz metafórica j) organizaciones y k) comunicación.

Antes de pasar al desarrollo de cada una de estas corrientes de pensamiento o mejor dicho teorías propiamente dichas dentro del campo de la comunicación organizacional diremos que nos encontramos con grandes dificultades para definir exactamente este concepto.

Podemos señalar, sin equivocarnos, que hay tantas definiciones como autores han escrito sobre esta materia. En todas ellas hay diferencias, pero existen también características o propiedades comunes (Jablin, F.M. 1986)³.

La comunicación organizacional es considerada por la mayoría de los estudiosos, a grandes rasgos y a simple vista, como "un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social" (Jablin, F.M. 1986)⁴. Al tratarse de un proceso, implícitamente lleva consigo un dinamismo, se trata de algo cambiante, en constante flujo. Ese proceso que se da entre los miembros de una colectividad social, en nuestro caso de una organización, se adapta paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional, considerándola así mismo no como una estructura estática, sino absolutamente cambiante. Está claro que aunque esta primera aproximación es ambigua, nos puede resultar útil para profundizar más en el futuro.

Del mismo modo, y profundizando más en la definición de este concepto, añadiremos que la comunicación entre los miembros de una organización "implica la creación, intercambio (recepción y envío) proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema

3.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro" en Fernández C, C. (Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.114

4.-Ibidem

de objetivos determinados" (Jablin, F.M. 1986)⁵. Este proceso comunicativo tiene lugar en un contexto muy determinado cualitativamente y cuantitativamente distinto de otros contextos humanos.

La comunicación organizacional se produce en un contexto donde las divisiones formales de trabajo están muy marcadas, existe una especialización, unos niveles jerárquicos (jefes-subordinados) a grandes rasgos, y todo esto lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación que podemos dividir en formales e informales.

Podemos decir que las organizaciones tienen una estructura de comunicaciones formales, o red de canales, por las que fluyen los mensajes. Los canales pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. Pues bien, al hablar de canales formales podemos entender aquellos que están oficialmente instituidos por la organización. Por el contrario los canales informales son aquellos que no están oficialmente institucionalizados por la organización; son muy frecuentes y aparecen siempre que las personas trabajan juntas en un ámbito concreto. Distinguimos principalmente dos tipos de canales informales, como son, la comunicación directa del mando a los empleados sin seguir la vía jerárquica (utilizando el término ya acuñado: MBWA "management by wandering around") y la denominada red informal en "racimo", por la que se lleva a cabo una comunicación de persona a persona, entre los empleados de la empresa⁶.

Todos estos aspectos que caracterizan y condicionan el contexto organizacional, y muchos más que analizaremos a lo largo del desarrollo de este capítulo, influyen y a su vez son influidos por la naturaleza de la comunicación en las organizaciones. Al estudiar, por lo tanto, la comunicación en una organización concreta, necesitamos ver no sólo el contenido y la forma de los mensajes que se producen en los distintos niveles sino también el tipo de organización y el ambiente organizacional en el que tienen lugar los distintos procesos de comunicación (Jablin, F.M.1986)⁷.

5.-Ibidem

6.-Miguel Fernández, E., Introducción a la gestión (management), (Vol.I), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1991, págs. 762-766

7.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro" en Fernández C, C. (Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.115

2. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL COMO UN CAMPO ACADEMICO DE ESTUDIO

Como un campo académico de estudio la comunicación organizacional está cada vez más entrando en escena, aunque es considerado todavía como un tema muy novedoso. Ciertamente en los años ochenta, estudiosos y críticos del tema todavía se plantean cuestiones tan fundamentales como: ¿Pueden identificarse claramente los límites de este campo?...asumiendo que puedan ser identificados...¿a quién pertenece?; ¿debería el estudio de la comunicación organizacional ser asignado a los departamentos de relaciones públicas, "business communication", comportamiento organizacional, etc.?

Leipzig y More (1982)⁸ tienden a establecer los límites entre comunicación organizacional, comportamiento organizacional y business communication. Sugieren que la comunicación organizacional se relaciona principalmente con la teoría de la comunicación aplicada a las organizaciones, y sólo en segundo lugar, a través de los términos -acuñados desde hace tiempo y por eso tan familiares- de Business y Professional Speaking, con el desarrollo de cualidades y habilidades orales. El denominado comportamiento organizacional hace referencia a todas aquellas teorías desarrolladas en torno al comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones; y al término Business Communication le compete el desarrollo de aquellas cualidades, habilidades y técnicas escritas necesarias para la comunicación en el ámbito empresarial, en el ámbito de los negocios.

Las investigaciones llevadas a cabo por Smeltzer, Glab y Golen (1983)⁹ sobre los orígenes y límites de una de las más recientes disciplinas denominada "managerial communication" les ha llevado a un confusionismo todavía mayor. Se sienten incapaces de dar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿debería esta disciplina ser enmarcada en los departamentos de gestión, recursos humanos, business communication o speech communication? Este planteamiento no puede resultarnos sorprendente desde que:

8.-Leipzig, J.S. & More, E. "Organizational Communication: A review and analysis of three current approaches to the field", Journal of Business Communication, 19/82, pág. 77-92

9.-Smeltzer, L.R., Glab, J. & Golen, S. "Managerial communication: The merging of business communication, organizational communication, and management", Journal of Business Communication, 20/83, págs. 71-78

La emergente disciplina denominada por la mayoría de los estudiosos como managerial communication es un híbrido...conocimientos de retórica, de lingüística, dinámica de grupos, gramática, administración de negocios, psicología y sociología deberían, hipotéticamente, ser requeridos (Smeltzer y otros, 1983)¹⁰

Podemos afirmar con Leipzig y More (1982)¹¹ que hoy en día no existe una cohesión e integración sistémica, falta unidad en la materia:

Por lo tanto, mientras nosotros hemos multiplicado y aumentado el cuerpo de conocimientos acerca del mismo, los límites conceptuales de la comunicación organizacional permanecen todavía sin resolver. (pag.78)¹²

Deberíamos recordar también que la denominación "Organizational Communication" es, en sí misma, de reciente aplicación ya que no fue hasta finales de los 60 o principios de los 70 cuando fue reemplazada por el término "Business and Industrial Communication" (Redding, 1985)¹³, aunque lo podemos encontrar también de manera esporádica en los años 50 (Bavelas & Barrett, 1951; Argyris, 1957; Zelko & O'Brien, 1957).

En vistas de lo ecléctico y del carácter poco definido de este campo, encontramos imposible singularizar fechas concretas o acontecimientos que nos permitan declarar con aire de exactitud

10.-Smeltzer, L.R., Glab, J. & Golen, S., "Managerial communication: The merging of business communication, organizational communication, and management", Journal Business Communication, 20/83, pág.76

11.-Leipzig, J.S. & More, E., "Organizational communication: A review and analysis of three current approaches to the field", Journal of Business Communication, 19/82, págs. 77-92

12.-Ibidem, pág.78

13.-Redding, W.C., "Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study" en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds.), Organizational communication: Traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs. 15-54

"aquí está donde todo empezó, el principio de todo...". Ante esta situación, es difícil establecer el límite y distinguir si una determinada publicación "realmente pertenece" al campo de la comunicación organizacional. A pesar de lo difícil que resulta establecer unos límites exactos, sí que podemos afirmar que existen una serie de grandes temas que caracterizan este campo en el período comprendido entre 1900-1970 (Ver Cuadro n°1, al final del capítulo).

Sugerimos que el estudio moderno, con un corpus suficientemente consolidado, de la comunicación organizacional, aunque no bajo esta denominación como vimos anteriormente, ya que este concepto es de reciente aplicación, parte de 1942, año en el que el libro de Alexander R.Heron: Sharing Information with Employees, apareció por primera vez. Este es el primer libro, la primera publicación dirigida explícitamente y exclusivamente a la gestión de la comunicación con y hacia los trabajadores.

Sin embargo, a principios de siglo estudiosos y directivos de empresa fueron centrándose, casi exclusivamente, en lo que podemos considerar diversas subdivisiones de lo que hoy es la comunicación organizacional. Tenemos en mente a aquellos directivos de negocios y científicos sociales que hicieron sus mayores contribuciones entre 1938 y 1939, y que percibieron la comunicación como un "topic" subsidiario dentro de los campos de la teoría del management, la sociología industrial, o la psicología social; citamos como ejemplo a Barnard (1968), Lewin, Lippitt y White (1939) y Roethlisberger & Dickson (1939).

La evolución histórica de la comunicación organizacional desde principios de siglo hasta nuestros días puede ser dividida en tres grandes períodos (Redding y Tompkins, 1988)¹⁴:

1. La Era de la Preparación: desde 1900 hasta 1940 (años de transición 1938-1942)

14.-Redding, Ch. & Tompkins, P., "Organizational Communication -Past and Present Tenses" en Goldhaber, G.M. & Barnett, G. (Eds.), Handbook of Organizational Communication, Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation, 1988, pág.7

2. La Era de la Identificación y Consolidación: desde 1940 hasta 1970 (años de transición 1967-1973) .

3. La Era de la Madurez e Innovación: desde 1970 hasta nuestros días, y con vistas a un mayor desarrollo en el futuro.

Durante el primer período, la denominada Era de la Preparación, el trabajo fue escaso tanto en el ámbito académico como en el mundo de los negocios. Los estudios se centraron fundamentalmente en los procesos de comunicación, en las cualidades y habilidades técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en el mundo empresarial, y en el fenómeno organizacional como objeto de estudio.

Durante la Era de la Identificación y Consolidación tanto académicos como responsables en el mundo de los negocios empezaron a dar forma, a establecer los límites y contornos de una nueva materia generalmente denominada "Business and Industrial Communication".

Será durante la Era de la Madurez e Innovación cuando se produzca una gran proliferación de investigaciones empíricas, acompañadas de grandes esfuerzos para innovar y desarrollar conceptos, premisas teóricas y críticas filosóficas.

3. EVOLUCION HISTORICA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDIO

Como el matemático Kline (1980)¹⁵ ha sugerido, los orígenes de cualquier idea o descubrimiento relevante pueden haber tenido

15.-Kline, M., Mathematics - The loss of Certainty, New York: Oxford University Press, 1980

lugar hace décadas e incluso siglos. Sabemos que las organizaciones similares a las modernas burocracias, florecieron en la antigüedad en imperios como el Egipcio, Persa y Romano. Podemos todavía sacar conclusiones muy válidas y beneficiarnos al examinar ilustraciones de aquella época.

Muchas veces la ilusión de lo original y novedoso guarda un paralelismo con la inocencia histórica. Todo ésto puede inducirnos, por ejemplo, a la suposición de que los conceptos estudiados por investigadores contemporáneos en el ámbito que nos ocupa -énfasis en la escucha de los mensajes, precisión en la transmisión, relaciones jerárquicas en las organizaciones superior-subordinado etc.- son invenciones de este siglo. Puede ser útil y valioso transcribir literalmente algunas de las recomendaciones contenidas en un manual manuscrito muchos siglos antes de Cristo y dirigido a un joven hombre esperando asumir una posición oficial en la burocracia del gobierno (Gray, 1946)¹⁶:

(...) Si tu eres el huésped de un superior, habla sólo cuando él se dirija a ti.

(...) Si tú llevas un mensaje de un noble a otro noble, sé exacto en la repetición.

(...) Si hablas en la presencia de un experto puedes sentirte profundamente avergonzado. Pero si sabes de lo que estás hablando, habla con autoridad y evitarás falsa modestia (Gray, 1946, pág.452)

Estas son sólo algunas de las recomendaciones encontradas en lo que ha sido llamado "el libro más viejo del mundo": The Precepts of Ptah-hotep. El manuscrito original, desde el cuál han sido reproducidas numerosas copias a lo largo de los siglos, puede haber sido compuesto a principios del 2700 o 2600 antes de Cristo (Gray 1946)¹⁷. Puede considerarse como el primer texto, dentro de una larga serie de manuales similares, que tienden a ser la guía de aspirantes burócratas (Gray, 1946; Garraty & Gay 1972, pp. 77-78; George 1972, pp. 4-9)

16.-Gray, G.W., "The Precepts of Kagemni and Ptah-hotep", Quarterly Journal of Speech, 32/46, págs.446-454

17.-Ibidem.

Es significativo, y valioso a la vez, considerar el hecho de que uno de los más viejos manuscritos literarios que se conservan actualmente sea un manual relacionado con la comunicación y las relaciones humanas en un contexto organizacional: The Precepts of Ptah-hotep. Después de todo, dada la antigüedad de las estructuras organizacionales y el hecho de que, como Barfield (1977, pp.63) ha señalado: "No hay nada más importante para el ser humano que las relaciones de unos con otros"¹⁸, uno no debería sorprenderse de que escribir sobre comunicación y relaciones humanas en las organizaciones es casi tan antiguo como las civilizaciones en sí mismas. La verdad es que, sin ilusiones de novedad y originalidad, una larga porción de conceptos modernos y principios asociados al campo de la comunicación organizacional, han ido surgiendo y desarrollándose a lo largo de la historia.

Está claro que no pretendemos afirmar que estos primeros manuscritos y numerosos manuales elaborados durante esa época, constituyen grupos sistematizados de proposiciones formalmente y experimentalmente válidas. A excepción de la Retórica de Aristóteles (IV s. A. de C.), la literatura relevante en nuestro campo, al menos hasta final de siglo XIX, consistió en reglas dictadas a dedo y derivadas únicamente de la experiencia y observación diaria; y tal y como Kline (1980) nos recuerda: "Categorizar una regla dictada a dedo en un principio no mejora su estructura lógica"¹⁹.

Debido a la brevedad de este capítulo y, tal y como advertimos al principio, por no tener la intención de recopilar las numerosas aportaciones hechas en este campo a lo largo de la historia, no vamos a detenernos más en los escritores de la antigüedad, ni estudiaremos tampoco la profunda influencia de la obra maestra de Aristóteles. Nos encontramos con numerosos científicos sociales en los años 80 declarando que "parece justo valorar cómo muchos de los conceptos y principios desarrollados en modernos estudios de persuasión se apoyan en Aristóteles"²⁰.

18.-Barfield, O., The rediscovery of meaning and other essays, Middletown, CT: Wesleyan University Press, 1977, pág.63

19.-Kline, M., Mathematics - The loss of Certainty, New York: Oxford University Press, 1980, pág.160

20.-Miller, G.R., Burgoon, M. & Burgoon, J., "The functions of human communication in changing attitudes and gaining compliance" en Arnold, C. & Bowers, J. (Eds.), Handbook of rhetorical and communication theory, Boston, MA, Allyn and Bacon, 1984, pág. 401

Sería de gran utilidad explorar en los pensamientos de Maquiavelo, quién, por ejemplo, ha sido el primero en articular consejos sobre la comunicación ascendente; El Príncipe (capítulo XXIII). Lo que Maquiavelo produjo, de acuerdo a Kenneth Burke (1960)²¹ fue una "retórica administrativa", y no hace mucho tiempo, Management and Machiavelli (Antony Jay, 1967) fue un artículo popular incluido en las listas de lecturas en el desarrollo de programas para ejecutivos.

Sólo la falta de conocimiento histórico podría inducirle a uno a suponer que los más sofisticados y científicos métodos de supervisión son exclusivamente invenciones del siglo XX. Algunos aspectos como, por ejemplo, el trato de los subordinados con "consideración" (Fleishman, Harris, & Burt, 1955)²², o la necesidad de proveer de "feed-back" a los trabajadores para la mejor realización de su trabajo (Cusella, 1980)²³, formaron parte del repertorio de la ciencia de la comunicación organizacional mucho antes de que los científicos sociales lo examinaran en los años posteriores a la segunda guerra mundial.

Una primera versión de estrategia de "calidad total" es ejemplificada en los métodos usados para llevar a cabo la calidad de control en las famosas fábricas de tejidos del siglo XVII en Francia. Jean Baptiste Colbert (1619-1693) el célebre asesor financiero de Luis XIV, es recordado por algunos historiadores como el fundador de los métodos de la moderna burocracia. Para asegurar la calidad de la ropa, de los tejidos, en general, Colbert elaboró grupos de reglas y normativas entre las cuales podemos destacar:

(...) "Cada pieza tenía que llevar impreso el nombre del trabajador que la había fabricado; piezas defectuosas serían talladas por los inspectores del gobierno y serían expuestas en un poste con el nombre del trabajador responsable, y a la vista de todo el

21.-Burke, K., A rhetoric of motives, New York, Prentice-Hall, 1950, págs. 158-159

22.-Fleishman, E.A., Harris, E.F. & Burt, H.E., Leadership and supervision in industry, Columbus, OH, Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955

23.-Cusella, L.P., "The effects of feedback on intrinsic motivation: A propositional extension of cognitive evaluation theory from an organizational communication perspective" en Nimmo, D. (Ed.), Communication Yearbook 4, New Brunswick, NJ, Transaction Press, 1980, págs.367-387

mundo. En caso de un segundo fallo el trabajador sería públicamente censurado por los miembros de su gremio. En caso de un tercer fallo, él a sí mismo tendría que ser atado a un poste con la pieza defectuosa de su trabajo atada al cuello. (Garrett, 1940)²⁴

Una más humana aplicación de las mismas técnicas fue instituida por el famoso industrial y reformador social Robert Owen (1771-1858), durante la primera década del siglo XIX. En su más beneficiosa fábrica en New Lanark (Escocia) la práctica instaurada fue la siguiente:

(...) "Que un pequeño cubo de madera fuera colgado de cada empleado, con un color pintado sobre cada lado, denotando, de acuerdo a la degradación de colores los diferentes grados de comportamiento: blanco para excelente, amarillo bueno, azul indiferente, negro malo. (George, 1972)²⁵

Robert Owen llegó mucho más lejos al adoptar una política de puertas abiertas donde "cualquiera pudiera quejarse acerca de cualquier regla o normativa y pudiera inspeccionar el libro de comportamiento y apelar, si él sentía que había sido injustamente juzgado" (George, 1972)²⁶. Calificado multitud de veces como el padre del "management personal", Owen dedicó muchos años al estudio de la relación entre patronos y trabajadores alcanzando así el más moderno pensamiento, utilizado cien años más tarde por Elton Mayo como base científica para la denominada Teoría de las Relaciones Humanas.

24.-Garrett, M.B., European history: 1500-1815, New York, American Book, 1940, pág.296

25.-George, C.S., The history of management thought, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972, pág.62

26.-ibidem

En un ensayo escrito por Robert Owen en 1813, destacó dos grandes líneas de pensamiento y de acción; la primera de ellas fue que la fuerza de trabajo, combinada con un plan físico y con un equipo, debería ser reconocida como un sistema compuesto de muchas partes y la segunda iba dirigida a los propietarios de las fábricas (patronos) para que pusieran tanta más atención al "más delicado, y complejo mecanismo de la vida" como lo solían hacer sobre "sus inanimadas máquinas" ya que resultaría, tanto moralmente correcto como financieramente ventajoso.

Una premisa central era, por lo tanto, que los trabajadores deberían ser tratados con amabilidad y delicadeza por sus patronos. Owen llevó sus ideas y pensamientos a los Estados Unidos y es interesante observar cómo la premisa oficial de principio, anunciada por la American Management Association (AMA), cuando adoptó ese nombre en 1923, ponía su mayor énfasis en la necesidad de hacer frente al factor humano en la industria, en el comercio y en la empresa en general del mismo modo que se había puesto un gran empeño en las últimas décadas en el estudio de nuevos materiales así como en un mayor perfeccionamiento de la maquinaria industrial.

Un cuarto de siglo más tarde apareció el manifiesto "Human Relations in Modern Business", firmado en 1949 por un grupo de líderes representantes de empresas en los diversos sectores. Este documento denominado algunas veces como La Carta Magna de las Relaciones Humanas, hizo llegar los ecos de los argumentos de Robert Owen propuestos a principios del siglo XIX y que se mantuvieron vigentes en libros, artículos y lecturas públicas en los años 20, 30, y 40.

Desde entonces la mayoría de los métodos de supervisión de los trabajadores así como los diferentes planes de gestión de las organizaciones, han sido tratados y -dependiendo de las circunstancias- han resultado tener éxito, utilizando como fundamento los principios de la teoría de las "Relaciones Humanas" de la moderna comunicación organizacional, que a su vez contiene una gran proporción de principios y normativas originadas en los siglos pasados.

3.1. Década de 1940

Siguiendo al profesor Frederick M. Jablin, en la década de 1940 calificada, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, como "la era de la información" (Dover, 1959)²⁷, y teniendo en cuenta la importancia que tuvo el Movimiento de las Relaciones Humanas, ganó mucho en popularidad el lema "un empleado informado es un empleado motivado y productivo". Las empresas utilizaron gran parte de sus recursos en proporcionar abundante información a los trabajadores acerca de todo lo que pudiera resultar significativo en el ámbito de la empresa: crecimiento del negocio, posicionamiento en el mercado, situación financiera etc.

Proliferaron como principal vehículo de transmisión de información las publicaciones escritas en forma de revistas, manuales y boletines de noticias en los que también los trabajadores participaban.

Varios estudios intentaron confirmar la eficacia de los medios de comunicación descendentes dirigidos a los trabajadores (Baker, Ballantine y True, 1949; Peterson y Jenkins, 1948)²⁸. Estas investigaciones se centraban principalmente en tratar de mejorar las publicaciones escritas con el objeto de hacerlas más atractivas y aumentar así el índice de lectura y en estudiar las actitudes de los trabajadores hacia la comunicación corporativa descendente.

Los resultados de los estudios llevados a cabo con la finalidad de medir el nivel exacto de información de los trabajadores y utilizando como medio exámenes de conocimiento y sondeos de opinión, mostraron que los trabajadores no estaban tan informados como en un principio consideraban los directivos. Se vio que las publicaciones contenían términos de vocabulario y de estilo demasiado difíciles de leer para el nivel cultural del

27.-Dover, 1959, (Jablin artículo, "borrosa la referencia")

28.-* Baker, H., Ballantine, J.W. & True, J.M., Transmitting information through management and union channels: Two case studies, Princeton, N.J., Princeton University, Industrial Relations Section, 1949

* Peterson, D. & Jenkins, J., "Communication between management and workers", Journal of Applied Psychology, 32/48, págs.71-80

público al que iban dirigidas. Por otro lado se empezó a cuestionar la relación existente entre el nivel proporcional de información que recibían los trabajadores y su satisfacción y motivación respecto al trabajo.

En definitiva (Jablín, 1986)²⁹, durante la década de 1940 los objetivos principales, tanto de los estudiosos de la comunicación organizacional como de los responsables y directivos de empresa, se centraron, sobre todo, en el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así como en la relación que existe entre grado de información y grado de motivación, cabe preguntarse: ¿se trata de una relación directa y recíproca?. Los temas de investigación prioritarios en esta década parecen haber sido entonces:

- 1) El efecto que tienen los medios de comunicación masivos descendentes dirigidos a los trabajadores con el único objetivo de transmitirles información.
- 2) El estudio de la incidencia que tiene el grado de información en la motivación de los trabajadores.

3.2. Década de 1950

Durante la década de 1950 continuaron las investigaciones sobre los estudios de comunicación descendente iniciadas en los años cuarenta, y surgieron nuevas líneas de investigación teórica. Una de las líneas de investigación más importantes durante esta época fueron los pequeños grupos de estudio sobre redes organizacionales.

29.-Jablín, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro" en Fernández C, C. (Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.123

Pequeños grupos de estudio de redes eran investigados en los laboratorios (Jablin, 1986)³⁰ y centraban su atención en determinar cuáles eran los efectos que podían tener las diferentes configuraciones de redes, por ejemplo, en la motivación de los trabajadores, en la satisfacción en el trabajo, en los niveles de productividad, o en los modelos de comunicación. Estas investigaciones (Bavelas y Barrett, 1951; Leavitt, 1951)³¹ jugaron un papel importante, ya que pusieron los fundamentos para los análisis de redes realizados en el futuro en las organizaciones.

En lo que hace referencia al rendimiento de los trabajadores o a los niveles de productividad, los resultados de estos estudios mostraron que las redes de comunicación muy centralizadas eran más eficaces cuando se aplicaban en sistemas organizacionales sencillos, mientras que las redes descentralizadas eran más productivas en organizaciones complejas.

Los descubrimientos de estos estudios de redes indicaron que (Jablin, 1986, pp.124)³²:

1) Los grupos que no tenían una estructura predeterminada por los investigadores, generalmente, formaban redes de comunicación en función del tipo de trabajo que estaban realizando en ese momento.

2) los miembros de las organizaciones donde existían redes descentralizadas (es decir, donde la comunicación se producía aproximadamente por igual entre todos los miembros de la organización), tendían a estar más satisfechos que los

30.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C, C., La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág. 124

31.-* Bavelas, A. & Barrett, D., "An experimental approach to organizational communication", Personnel, 27/51, págs. 366-371

* Leavitt, H.J., "Some effects of certain communication patterns of group performance", Journal of Abnormal and Social Psychology, 46/51, págs. 38-50

32.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C, C.(Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.124

miembros de organizaciones con redes centralizadas (donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre ellos).

3) Las redes centralizadas no eran tan flexibles o adaptables como las descentralizadas.

Jacobson y Seashore (1951)³³ y Weiss y Jacobson (1955)³⁴ llevaron a cabo numerosas investigaciones sobre el análisis de redes de comunicación en estructuras organizacionales complejas. Estudiaron el tipo de estructura organizacional que actualmente estaba emergiendo de las organizaciones y desarrollaron las técnicas necesarias para trazar las estructuras de comunicación que actualmente estaban surgiendo en las organizaciones.

También durante esta década surgieron numerosos estudios de comunicación organizacional en la Universidad de Purdue, centrados sobre todo en recoger numerosa información sobre la actitud y sensibilidad de los trabajadores hacia la comunicación. Richetto (1977) resume los principales estudios llevados a cabo durante la primera etapa de investigación:

(...) "el grupo Purdue investigó formas alternativas de comunicación y sus efectos, actitudes de gerentes corporativos hacia las correlaciones de comunicación y productividad, percepciones de crisis de comunicación en las organizaciones, el rol de las prácticas de comunicación organizacional entre supervisores de primera línea, el flujo de información dentro del sistema bancario y otras variables de la comunicación que actuaban dentro de las organizaciones formales"³⁵.

33.- Jacobson, E. & Seashore, S.E., "Communication practices in complex organizations", Journal of Social Issues, 7/51, págs 28-40.

34.-Weiss, R.S. & Jacobson, E.H., "Method for the analysis of the structure of complex organizations", American Sociological Review, 20/55, págs.661-668

35.-Richetto, G.M., "Organizational communication theory and research: An overview", en Ruben, B.D.(Ed.),Communication Yearbook 1, New Brunswick, NJ, Transaction, 1977, pág.334

Todos estos estudios tendrán una gran trascendencia en el futuro y condicionarán, de algún modo, las investigaciones posteriores en este campo. También durante esta década se examinaron los procesos de retroalimentación interpersonal dentro de las organizaciones y los efectos que pueden tener las distintas clases de retroalimentación en la motivación y rendimiento de los trabajadores.

Otra de las líneas de investigación abiertas durante esta época fue aquella relacionada con los estudios asociados al Institute for Social Research de la Universidad de Michigan. Se examinaron temas como, por ejemplo, la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente, el efecto de la influencia de un jefe en la comunicación ascendente con sus trabajadores, o los factores de la comunicación ascendente jefe-subordinado.

Los resultados de estos estudios llevaron a una serie de conclusiones (Jablin, 1986)³⁶. En lo que se refiere a la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente del subordinado al jefe, se observó que cuanto mayores fueran las aspiraciones del trabajador, (el deseo por ejemplo de promoción interna en la empresa) y cuanta menos confianza sintiera el subordinado hacia su jefe, muchas más probabilidades de distorsión podría darse en el mensaje ascendente enviado al jefe.

Una segunda conclusión derivada de estos estudios reveló que los subordinados estaban más satisfechos con aquellos supervisores considerados como líderes que tenían una gran influencia con los jefes que pertenecían a niveles jerárquicos superiores, que con aquellos supervisores que brindaban apoyo con su liderazgo pero que tenían poca influencia en los niveles superiores de la empresa.

Además de todas estas líneas de investigación, prosiguió durante toda esta época los estudios iniciados en la década anterior sobre los efectos que la comunicación descendente tiene

36.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C, C.(Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.126.

en las actitudes de los trabajadores. Las conclusiones a las que se llegaron en los años cuarenta condujeron a Redding a concluir, fruto de sus propios análisis, que "no se debe suponer que existe una relación automática entre cierta cantidad de información entendida por los empleados y su estado de ánimo"³⁷. No existe por lo tanto una relación directa y recíproca entre grado de información y grado de motivación en los trabajadores, aunque sí una gran influencia entre estas dos premisas.

Finalmente fue también durante los años cincuenta cuando los investigadores empezaron a considerar la importancia de estudiar la conducta en las organizaciones desde una perspectiva de sistemas generales (Von Bertalanffy, 1950)³⁸, y más aún, concretamente desde una perspectiva de sistemas abiertos (Parsons, 1951)³⁹.

Considerábamos en páginas anteriores cómo las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender completamente a no ser que se abarquen al sistema de la organización en su totalidad. Cuando nos referimos a la organización como sistema es posible que estemos considerándola como un sistema "cerrado" o "abierto". Desde la perspectiva de sistema "cerrado", las organizaciones operan de forma muy racional y determinista, con independencia de su medio ambiente. Si consideramos a las organizaciones como sistemas "abiertos", existe una relación dinámica entre la organización misma, considerada como un sistema, y el medio ambiente en el que opera produciéndose una transformación constante fruto de esa interrelación.

37.-Redding, W.C., Communication within the organization: An interpretative review of theory and research, New York, Industrial Communication Council, 1972, pág.449

38.-Bertalanffy, L.Von, "The theory of open systems in physics and biology", Science, 3/50, págs. 23-39

39.-Parsons, T., The social system, New York, The Free Press, 1951

3.3. Década de 1960

Al analizar la investigación desarrollada durante la década de 1960, observamos cómo la gran mayoría de los estudiosos se centraron en el análisis de las redes y de los ambientes de comunicación en las organizaciones. Las primeras investigaciones sobre redes de comunicación ya se habían iniciado en épocas anteriores, pero fue durante este período cuando se produjo un gran avance y desarrollo de estas líneas de investigación.

Los estudios sobre los ambientes de comunicación dentro de las organizaciones se llevaron a cabo, sobre todo, en la Universidad de Purdue, y las conclusiones a las que se llegaron, fruto del resultados de las principales investigaciones, pueden ser las siguientes (Redding, 1972)⁴⁰:

1. Los "mejores" supervisores (entendiéndose por "buen supervisor" aquel que es concebido así por sus subordinados), tienden a estar "orientados hacia la comunicación"; por ejemplo, disfrutan hablando en voz alta en las juntas; tienen facilidad para explicar las instrucciones y las políticas; y les gusta conversar con sus subordinados.

2. Los "mejores" supervisores tienden a ser complacientes al escuchar; responden comprensivamente a las llamadas "preguntas tontas" de los empleados; son fáciles de abordar; desean escuchar sugerencias y quejas con una cierta buena actitud para considerar las sugerencias y quejas recibidas, y con el deseo de adoptar la acción apropiada.

40.-Redding, W.C., Communication within the organization: An interpretative review of theory and research, New York, Industrial Communication Council, 1972, págs. 436-446

3. Los "mejores" supervisores tienden (con algunas excepciones) a "preguntar" o "persuadir" en vez de "decir" u "ordenar".

4. Los "mejores" supervisores son sensibles a los sentimientos y a las necesidades de autodefensa de sus subordinados; por ejemplo prefieren atender sus necesidades y conocer sus opiniones y sugerencias en privado y no en público.

5. Los "mejores" supervisores tienen una actitud más abierta hacia todo lo que haga referencia a la transmisión de información; prefieren dar prioridad a todo lo que suponga una mayor información, es decir, explicar el "porqué" de esa actitud o política de actuación antes de llevar a cabo otro tipo de cambios que incluyan mayores riesgos.

En definitiva, los resultados de las investigaciones sobre los ambientes de comunicación dentro de las organizaciones realizados en la Universidad de Purdue durante la década de 1960, sugieren que un "supervisor eficiente" es una persona que tiende a estar "orientada hacia la comunicación", es un atento y firme escucha, "pide" o "persuade" en vez de "ordenar" o "decir", y normalmente tiene una actitud bastante abierta para transmitir información a los subordinados.

Sin embargo no es adecuado generalizar estas conclusiones y adoptarlas como premisas dogmáticas, ya que existen otros muchos factores que influyen y pueden determinar este perfil del "supervisor eficiente" en los distintos contextos organizacionales. Las investigaciones llevadas a cabo en la década de 1970, investigaciones que veremos más adelante, indican que las conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden ser situacionales y contingentes en relación con varios factores (Jablin, 1979)⁴¹.

41.-Jablin, F.M., "Superior-subordinate communication: The state of the art", Psychological Bulletin, 86/79, Págs.1201-1222

Durante los años sesenta numerosos estudiosos del tema profundizaron aún más en el perfil del denominado "supervisor eficiente", así como en los distintos factores que pueden influir en esta actitud, y centraron sus investigaciones en intentar confirmar la relación que existe entre la percepción que tienen los trabajadores sobre su participación en la toma de decisiones y el rendimiento y la actitud relacionada con su trabajo. Dicha participación en la toma de decisiones, comúnmente denominada bajo las siglas PDM (Participation in Decision Making), fue objeto de numerosos estudios e investigaciones empíricas durante esta década.

Algunas de estas investigaciones concluyen que los enfoques participativos en la toma de decisiones conducen a mayores niveles de motivación y satisfacción del empleado. Existen también estudios que mantienen la postura contraria, y sostienen que no existe necesariamente una relación directa entre la participación en la toma de decisiones de los trabajadores y el grado de motivación y satisfacción del empleado.

En definitiva, y para concluir con las investigaciones llevadas a cabo durante estos años, las aportaciones en el campo de la comunicación organizacional en esta década se centraron en los estudios de redes y climas de comunicación iniciados en los años anteriores. Para ser más exactos, éstos fueron los interrogantes, junto con los puntos claves de investigación, desarrollados durante estos años (Jablin, 1986)⁴²:

1. ¿Qué perciben los miembros de una organización como analogías de comunicación de una "buena" supervisión? ¿Cuáles son los criterios para categorizar a un supervisor como "supervisor eficiente"?

2. ¿Hasta qué punto es problemático en las organizaciones la distancia semántica de la información entre jefe y subordinado?

42.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C, C., La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.129

3. ¿Cuál es la relación que existe entre la participación en la toma de decisiones de los trabajadores y su grado de motivación y satisfacción en el trabajo?

3.4. Década de 1970

Durante la década de 1970 prosiguieron los estudios iniciados en los años anteriores sobre climas de comunicación en organizaciones complejas. Fueron numerosas las investigaciones llevadas a cabo sobre el clima de comunicación entre jefe-subordinado.

Los estudiosos se centraron, como en años anteriores, pero con un mayor desarrollo, en las actitudes hacia la comunicación de los denominados "supervisores eficientes", en la distorsión en el envío de mensajes ascendentes del subordinado al jefe y en la naturaleza de la retroalimentación en la comunicación jefe-subordinado. Los programas de investigación se iniciaron además examinando el rol y las funciones de la comunicación abierta jefe-subordinado, así como los efectos de las características personales (sexo, edad, etc.) de los jefes y de los subordinados en sus respectivas conductas de comunicación (Jablin, 1986)⁴³.

Fueron los Teóricos de las Relaciones Humanas quienes profundizaron más en las características de la comunicación jefe-subordinado y consideraron que la "apertura" en la comunicación jefe-subordinado era uno de los rasgos esenciales en las organizaciones eficientes.

Según Redding (1972)⁴⁴, la apertura en la comunicación jefe-subordinado se compone de dos dimensiones relacionadas entre sí:

43.-Ibidem

44.-Redding, W.C., Communication within the organization: An interpretative review of theory and research, New York, Industrial Communication Council, 1972

apertura al enviar el mensaje y apertura al recibirlo. La apertura en el envío del mensaje incluye la "revelación transparente de sentimientos, o malas noticias así como hechos importantes de la organización"⁴⁵, mientras que la apertura en la recepción del mensaje implica "motivar o cuando menos permitir la expresión franca de opiniones distintas a la propia"⁴⁶; la voluntad de escuchar "malas noticias" o "información que molesta". Los resultados de estos estudios sobre apertura en la comunicación jefe-subordinado llevados a cabo por Redding han sido resumidos por Jablin en el siguiente párrafo:

(...) " en una relación de comunicación abierta entre jefe y subordinado, ambas partes perciben al otro interactuante como a un escucha receptivo y complaciente, y reprimen las respuestas que puedan ser consideradas como retroalimentación negativa o anuladora...estos estudios proporcionan fuertes evidencias a la proposición de que los empleados se sienten más satisfechos con sus trabajos cuando existe una comunicación abierta entre el jefe y el subordinado que cuando la comunicación es cerrada (Jablin, 1979)⁴⁷

Creemos necesario considerar de nuevo que las percepciones y los criterios que los subordinados tienen de los "supervisores eficientes", así como la actitud y "orientación" hacia la comunicación de los supervisores, depende de multitud de factores como el tipo de organización, la estructura de la tarea de la que es responsable, el poder (formal) de posición del líder, la calidad de las relaciones previas jefe-subordinado, el sexo, el clima organizacional, el tamaño del grupo de trabajo, o la influencia ascendente que pueda tener el supervisor hacia niveles superiores.

45.-Ibidem, pág.330

46.-Ibidem

47.-Jablin, F.M., "Superior-subordinate communication: The state of the art", Psychological Bulletin, 86/79, pág.1204

Todos estos factores y muchos más pueden llegar a determinar y al mismo tiempo a difuminar las percepciones y criterios por los que se guían los trabajadores a la hora de clasificar y categorizar a sus supervisores inmediatos. Muchos son los factores a tener en cuenta en la eficiencia de la comunicación jefe-subordinado así como en la determinación de lo que se entiende por "comunicación abierta".

La distorsión de la comunicación ascendente del subordinado al jefe fue otro de los campos de interés durante estos años, apoyándose casi siempre en las investigaciones iniciadas en épocas anteriores. La necesidad y la búsqueda de seguridad en el trabajo, el clima organizacional, y el grado de liderazgo que tenga el supervisor o jefe inmediato del subordinado son algunos de los factores que influyen en el proceso de la comunicación ascendente, determinando su grado de distorsión.

Existe una mayor propensión por parte del trabajador de distorsionar aquellos mensajes que son negativos, que en principio resultan desfavorables al supervisor o jefe inmediato, que aquellos que tienen una carga positiva y favorable. La disposición que tenga el trabajador para correr o no el riesgo de comunicar un tipo de mensaje u otro es otro de los factores que condiciona la distorsión en la comunicación ascendente.

Tres pueden ser los principales problemas con los que se encuentra la comunicación ascendente en la práctica organizacional (Roberts y O'Reilly, 1974; Read, 1962; Athanassiades, 1973)⁴⁸:

48.-* Roberts, K.H. & O'Reilly, C.A., "Failures in upward communication in organizations: three possible culprits", Academy of Management Journal, 17/74, págs.205-215

* Read, W.H., "Upward Communication in Industrial Hierarchies", Human Relations, 15/62, págs.3-15

* Athanassiades, J.C., "The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations", Academy of Management Journal, 16/73, págs.207-226

1. Resulta arriesgado para los trabajadores contarle a sus jefes los problemas que existen en la organización o las quejas que tienen de los mensajes que reciben fruto de la comunicación descendente de la dirección.

Mientras que los más altos en la jerarquía organizacional ejercen poder sobre los que están por debajo de ellos, los empleados de nivel inferior temen la retribución de los superiores cuando les proporcionen mensajes desagradables.

Si la comunicación ascendente de los trabajadores provoca la cólera de un jefe, los trabajadores pueden poner en peligro sus puestos de trabajo. Debido a los riesgos que puede tener la comunicación ascendente de ciertos mensajes. Los trabajadores a menudo comunican a sus jefes sólo los mensajes favorables, llegándose a producir un cierto aislamiento de los directivos ya que esta actitud favorece enormemente los rumores en las organizaciones.

2. Los directivos son a menudo poco receptivos al feed-back honesto de los empleados y reaccionan ante el con enfado y a la defensiva.

La historia del antiguo monarca griego que mataba a los mensajeros portadores de malas noticias sobre las campañas militares, puede llegar a repetirse, aunque ni mucho menos de forma similar, a algunas situaciones actuales de trabajadores que informan a la dirección de procedimientos y prácticas organizacionales cuestionables, y que son reprendidos e incluso despedidos, o sin llegar al despido pero poniendo en peligro su puesto de trabajo, por la comunicación de mensajes desfavorables o, al menos, molestos. Semejantes situaciones desalientan a otros trabajadores a presentar a la dirección información del mismo tipo.

3. A menudo los canales formales de comunicación organizacional destinados a la comunicación ascendente y horizontal son insuficientes.

Para utilizar de manera efectiva los flujos de comunicación de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales, la dirección debe darse cuenta de su importancia.

Los directivos deben demostrar una genuina receptividad hacia la comunicación ascendente abierta y honesta, para alentar a los trabajadores a proporcionarles el feed-back necesario, que les ayude, por otra parte, a dirigir actividades organizacionales. A menudo la comunicación ascendente debe empezar desde lo alto de la jerarquía organizacional, con los líderes de la organización alentando a los trabajadores a compartir sus ideas con los directivos (Mc Murry, 1965)⁴⁹.

Está claro que al estar los trabajadores directamente involucrados en la realización de tareas organizacionales saben de primera mano cómo hacer los trabajos, y lo que funciona o no en la práctica organizacional. La dirección puede utilizar el conocimiento de los trabajadores del feed-back que ellos les reportan.

Los mensajes descendentes deben ser claros e informativos para preparar adecuadamente a los miembros de la organización sin alienarlos.

La dirección debería también alentar la comunicación horizontal entre los miembros de la organización que comparten tareas o áreas complementarias o comunes, especialmente en complejas situaciones organizacionales donde la coordinación de tareas y las habilidades para resolver problemas son más necesarias. En situaciones organizacionales equívocas, deberían estar disponibles una variedad de ciclos de comunicación para ayudar a reducir la incertidumbre y alentar el desarrollo de estrategias específicas para reaccionar ante la situación de una manera efectiva. La comunicación horizontal es una fuente de ciclos de comunicación importante para los miembros de la organización.

49.-McMurry, R.N., "Clear Communications for Chief Executives", Harvard Business Review, 43/65, págs. 131-147.

Es importante destacar que se han desarrollado varias estrategias para el flujo formal de mensajes en las organizaciones modernas. Por ejemplo, las estructuras de muchas "organizaciones matriz" están diseñadas para incrementar oportunidades de interacción entre aquellos miembros de la organización que pertenecen a distintas áreas, para realizar tareas especializadas (Galbraith, 1970)⁵⁰. En las "organizaciones matriz" se designa a personal de diferentes departamentos, cuando se necesita para proyectos especiales en los que toman parte diversas áreas de la organización. Las "organizaciones matriz", de esta forma, promueven la comunicación y cooperación entre individuos relevantes de diversas áreas de la organización, flexibilizando la estructura organizacional y permitiendo responder creativamente a necesidades especializadas.

Frederick Jablin en la revisión realizada de la literatura existente sobre la comunicación jefe-subordinado advirtió lo siguiente:

"probablemente una de las quejas más comunes expuestas por los jefes y por los subordinados acerca de la comunicación entre ellos, es que uno de los interactuantes no proporciona al otro retroalimentación importante en cantidad suficiente" (Jablin, 1979)⁵¹.

Como consecuencia de ésta y de otras muchas investigaciones y aportaciones realizadas en este campo, proliferaron durante estos años numerosos estudios cuyo principal objetivo era explorar las características y los efectos del proceso de retroalimentación jefe-subordinado.

50.-Galbraith, J.R., "Matrix Organization Designs", Business Horizons, 14/71, págs.29-40

51.-Jablin, F.M., "Superior-subordinate communication: the state of the art", Psychological Bulletin, 86/79, pág. 1212

Los resultados de estas investigaciones fueron recogidas por Jablin (1979)⁵² y mostraron, en líneas generales, cómo los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores, todo esto indica que el proceso de retroalimentación debe ser considerado como un mecanismo de influencia recíproca.

Otra de las conclusiones obtenidas de estos estudios es que los estados motivacionales del subordinado están muy relacionados con el grado de retroalimentación que reciben de su jefe inmediato, y que tanto jefes como subordinados prefieren recibir mensajes -respuestas que supongan una comunicación y una retroalimentación recíproca.

Durante esta década de 1970 destacó también otro grupo de estudios centrado en delinear los modelos o patrones de interacción que caracterizaban las relaciones jefe-subordinado.

Los resultados de estas investigaciones iniciadas en años anteriores pero desarrolladas con mayor profundidad en esta época, indican que los jefes pasan entre una y dos terceras partes de su tiempo comunicándose cara a cara con sus subordinados sobre temas de trabajo. Durante una gran parte de su tiempo, por lo tanto, se produce una interacción y, en principio, una consiguiente retroalimentación entre jefe-subordinado.

Todos estos estudios y aportaciones sugieren que existe una concepción diferente entre jefes y subordinados respecto a cuánto se comunican entre sí y el grado en que encuentran satisfactorias estas interacciones (Jablin, 1979)⁵³.

Los investigadores centrados en este campo intentaron también medir, debido en parte a esas diferencias en cuanto a la percepción de la comunicación entre jefes y subordinados, los siguientes tipos de variables:

52.- Ibidem

53.- Ibidem

1. La calidad y cantidad de la comunicación ascendente y descendente.
2. Las características de la comunicación jefe-subordinado, es decir, el grado de confianza y de interacción entre ellos, si se trataba o no de una comunicación "abierta", y el grado de influencia existente entre jefe y subordinado en la comunicación de los mensajes.
3. Los tipos de mensajes enviados y recibidos entre los miembros de la organización.
4. Las fuentes de comunicación utilizadas y los canales por los cuales viajan estos mensajes.
5. La oportunidad y exactitud de los mensajes y sobre todo el grado de satisfacción respecto a la comunicación organizacional.

La conclusión final a la que llegaron, y en la que coincidieron los investigadores de estos estudios, se centra en destacar una vez más, que existe una relación entre la percepción que posee un individuo hacia su clima de comunicación en la organización y el grado de satisfacción que su trabajo le proporciona.

Se incrementaron también los análisis sobre las redes de comunicación organizacional y, debido, en gran parte, a los avances tecnológicos de los años setenta, y al desarrollo de nuevos programas informáticos que permitieron medir y analizar numerosas conexiones dentro de las redes de comunicación organizacional y entre sus miembros, las investigaciones realizadas durante los años setenta sobre las redes de comunicación organizacional supusieron un fuerte progreso para el futuro de este campo.

Para finalizar con las aportaciones realizadas por los investigadores en el campo de la comunicación organizacional durante la época de 1970, es necesario destacar la labor realizada en los distintos grupos de estudio con el objeto de explorar la comunicación organizacional en los distintos ámbitos.

Estudios empíricos relevantes centraron su investigación en el análisis de diversos factores en pequeños grupos. Factores como el grado de liderazgo (estilos de dirección, diseño de estrategias), las características de las tareas realizadas (tipos y tecnología utilizada), las redes de comunicación (en laboratorios y en la práctica), y las correlaciones de comunicación en la toma de decisiones (grado de confianza y retroalimentación entre los distintos miembros).

Los resultados de estos estudios revelan, sin duda alguna, que el tipo de tarea que llevan a cabo los miembros del grupo, y la discusión y la solución de los problemas que se plantean en su ámbito de trabajo así como el nivel de producción que alcanzan, afecta a los modelos de comunicación y de interacción entre ellos. Además, los análisis efectuados sobre el tipo de tecnología y el grado de desarrollo tecnológico de los grupos estudiados han revelado que la tecnología no sólo afecta a los modelos internos de comunicación, sino también a las formas de comunicación utilizadas para coordinar las actividades entre los grupos organizacionales.

Para concluir con las investigaciones realizadas durante la década de 1970 diremos que los principales interrogantes planteados en estos años se centraron en dos grandes campos de estudio:

1. ¿Cuáles son los factores que influyen en la comunicación jefe-subordinado y hasta qué punto existe una correlación entre clima de comunicación organizacional y grado de "interacción" (entendida por comunicación) entre ellos?
2. ¿Cuáles son las características del trabajo de grupo y qué relación guardan con la comunicación organizacional?

La división de Comunicación Organizacional de la ICA (International Communication Association), desarrolló y testó a finales de los años setenta y principios de los ochenta, una herramienta y procedimiento de revisión de la comunicación en las organizaciones (Goldhaber y otros, 1978)⁵⁴.

La auditoría ICA examina las actitudes y percepciones de los miembros de la organización sobre temas tales como "accesibilidad de la información, satisfacción e importancia de la comunicación, contenido de la comunicación, claridad, exactitud, utilidad, apropiabilidad, temporalidad, relaciones comunicacionales, y resultados de la comunicación" (Goldhaber, 1978)⁵⁵.

Los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal proporcionan a los miembros de la organización información clave que les permite evaluar la calidad de los procesos organizacionales. Los líderes y directivos de la organización deben buscar información de los miembros de la misma para identificar y diagnosticar problemas operacionales. Una vez diagnosticados es necesario hacer uso de los canales de comunicación para mejorar aquellas situaciones conflictivas.

Los hallazgos obtenidos del análisis de las dieciséis primeras auditorías llevadas a cabo demuestran la importancia de la comunicación para los miembros de la organización y la necesidad de una mejor comunicación organizacional. Goldhaber y sus colegas nos informan de los hallazgos obtenidos:

1. La mayoría de los miembros de la organización quieren recibir más que enviar información organizacional. Aseguran no haber enviado ni recibido mucha información en sus organizaciones, y necesitan obtener más información sobre asuntos personales, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones organizacional. También desean más oportunidades para expresar motivos de queja y evaluar a sus jefes.

54.-Goldhaber, G.M., Yates, M.P., Porter, D.T. & Lesniak, R., "Organizational Communication: 1978", Human Communication Research, 5/78, págs.76-96

55.-Ibidem, pág.81

2. Cuanto más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección.

3. Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas (Goldhaber y otros, 1978)⁵⁶. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección.

4. La alta dirección proporciona información menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes de información clave.

5. Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada.

6. Aunque los trabajadores se encuentran "generalmente" satisfechos con los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información "cara a cara", especialmente de la alta dirección.

7. Los trabajadores están satisfechos con el ambiente de comunicación departamental que tienen en las áreas en las que trabajan, lo que demuestra que existe un cierto grado de confianza que favorece los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, pero se encuentran menos satisfechos con el ambiente de comunicación que existe en toda la organización, lo que limita la apertura, el "input", las recompensas y las oportunidades de ascenso.

56.-Ibidem, pág.82

8. Los trabajadores afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan pero insatisfechos con las oportunidades que tienen de ascender dentro de las organizaciones. No existen oportunidades de promoción interna o al menos son escasas.

9. No se percibieron patrones generales de relaciones entre características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las variables de comunicación.

10. Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor, las relaciones interpersonales, en definitiva son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores decrece, los empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por lo tanto un mayor feed-back. La información es de mayor calidad y se hace menos uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran (Goldhaber y otros, 1978)⁵⁷.

4. EL PROBLEMA DE LA IDENTIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA ACADEMICA: 1940-1960

Desde el punto de vista formal y de contenido, el campo de la comunicación organizacional ha sido considerado desde el principio como una multitud de datos y conceptos derivados en gran parte, (algunos críticos dirían completamente), de una gran variedad de campos académicos.

57.-Ibidem, pág.83

A principio de los años cuarenta los campos de estudio denominados bajo los términos "Industrial Communication" y "Business Communication", empezaron a ser vistos como materias de investigación con identidad y autonomía propias y dignas de ser estudiadas. Incluso podemos considerar que dichos ámbitos fueron vistos desde perspectivas diferentes, y los investigadores con diversas orientaciones, académicas y no académicas, dividieron la materia en variedad de caminos.

En 1940 psicólogos industriales evaluaron la legibilidad de las publicaciones existentes hasta el momento en este campo; especialistas en la área de "Industrial Relations" de Princeton estuvieron analizando los medios y canales de difusión de la información, y los directivos de dicho centro llevaron a cabo encuestas para valorar la eficacia de numerosas prácticas de comunicación. Fue también a principio de los años cuarenta cuando tuvo lugar una crucial contribución desde el punto de vista conceptual por parte de:

1. The functions of the executive, de Chester Barnard (1938)⁵⁸
2. El trabajo social de psicólogos en Iowa al frente de Kurt Lewin (Lewin y otros, 1939)⁵⁹
3. El grupo de "Relaciones Humanas" de la Harvard Business School reunido por Elton Mayo (Roethlisberger & Dickson, 1939)

A pesar del reconocimiento alcanzado por este campo denominado propiamente "Industrial Communication", dotado de una entidad propia de investigación, la gran mayoría de los

57. Barnard, C.I., The functions of the executive, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938

59.-Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K., "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", Journal of Social Psychology, 10/39, págs. 271-299

estudiosos llevaron a cabo trabajos empíricos que muy bien podrían encuadrarse dentro de los límites de la psicología social, psicología industrial, "business administration" o teoría de la organización.

A través de una combinación curiosa de circunstancias fue, sin embargo, en los departamentos denominados propiamente bajo el término "speech communication" -más que en cualquiera de los campos pertenecientes al ámbito de las ciencias sociales o en las clásicas escuelas de negocios-, donde programas formalmente diseñados y estudios propiamente organizados, incluso a nivel de doctorado, trataron todos aquellos temas amparados bajo el término "Industrial Communication".

La primera Tesis Doctoral centrada en el campo de la comunicación industrial se llevó a cabo en 1952, en la Business School de la Ohio State University. El autor de la investigación fue Keith Davis y el título original fue: Channels of Personnel Communication within the Management Setting.

Keith Davis fue ampliamente conocido y reconocido en el futuro por inventar y desarrollar en su investigación personal la técnica del ECCO, para analizar en cadena (encadenados, engarzados) los mensajes en una organización.

El estudio llevado a cabo por Keith Davis fue considerado como una investigación única que no se materializó en ningún programa de doctorado impartido en la Business School de dicha Universidad, sin embargo, esas investigaciones tomaron forma en otro departamento de la Universidad de Ohio, denominado "speech communication", dando lugar precisamente a un programa de doctorado, dirigido por Franklin H. Knower, y que fue impartido al mismo tiempo que Keith Davis trabajaba sobre su investigación en la Business School.

Esto dio lugar a que poco después de la segunda guerra mundial, en un puñado de campus, un grupo de profesores vieran la posibilidad de llevar a cabo investigaciones a nivel de

doctorado, y como extensión de los programas de graduación, denominadas bajo los términos de "Basic Communication Skills" y "Business Speech".

El resultado de todas estas investigaciones fue la realización, entre 1953 y 1954, de un número de tesis doctorales llevadas a cabo en cuatro universidades americanas: Northwestern University, Ohio State University, Purdue University, y Southern California University. A finales de los años 50 numerosas universidades se unieron a la lista de estas primeras investigaciones.

Mientras tanto, desde 1948 hasta finales de 1950, numerosos científicos sociales, representantes de diferentes campos académicos, fueron publicando estudios empíricos relacionados, de un modo u otro, con el campo, en un principio, denominado "Industrial Communication". Cabe destacar los programas impartidos en la Harvard Business School, el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, y el Industrial Relations Center de la Universidad de Minesota.

El mejor grupo de investigación explícitamente organizado y formalmente diseñado como tal, fue el "Industrial Communication Research Center" establecido dentro del departamento de "Speech Communication" de la Universidad de Purdue y dirigido por Paul Emerson Lull en 1952. Cabe también destacar cómo importantes conferencias anuales centradas en este campo de investigación, fueron sponsorizadas por los departamentos de "Speech Communication" de Pennsylvania State University (en 1950), Kent State (1952) y Ohio State University (1952); los directores de dichos centros de investigación fueron respectivamente Harold P. Zelko, James N. Holm y Franklin H. Knowler.

En 1951 tuvo lugar el Centennial Conference sobre Comunicación en Northwestern, se produjo un encuentro entre Fritz Roethlisberger de la Harvard Business School, el psicólogo Carl R. Roger, y Irving J. Lee (de la Northwestern School of Speech).

Este acontecimiento hizo posible un puente de unión entre dos centros influyentes desde el punto de vista del corpus teórico y de la investigación en este campo; uno bajo la dirección de Lee representando la orientación semántica general y conceptual de la comunicación en las organizaciones, y el otro bajo la dirección de Roethlisberger, una orientación basada en la teoría de las Relaciones Humanas de la ciencia social.

Pero no fue probablemente hasta 1958 o 1959 cuando el campo de la comunicación en las organizaciones -casi siempre reconocido hasta ese momento, tanto bajo los términos de "business communication" como "industrial communication"- había cristalizado hasta un punto en el que al menos los investigadores y especialistas en este campo podían identificar lo que ellos estaban estudiando, así como establecer los límites entre otras muchas materias relacionadas con este ámbito. En 1958 apareció una edición revisada del libro Communication in Management, escrito por Redfield. Aunque el principal objetivo de este libro era tratar de ayudar a los directivos con responsabilidades en comunicación, contenía también muchos aspectos de la comunicación en las organizaciones tal y como este campo estaba definido y desarrollado hasta ese momento. Y 1958 fue también el año que apareció publicada la primera antología: Business Communication Reader (Janis, 1958)⁶⁰, centrada en las cualidades y habilidades de la comunicación escrita.

En 1959 dos nuevas publicaciones aparecieron en escena, simbolizando el hecho de que, al menos a los ojos de los científicos sociales, la denominación "Industrial Communication" estaba finalmente siendo identificada como una entidad propia y reconocible: a) una monografía publicada por la Foundation for Research on Human Behavior (Fundación para la Investigación sobre el Comportamiento Humano), afiliada con el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan: Communication in Organizations -Some New Research Findings; y b) la primera revista literaria por aparecer en un periódico académico bajo la etiqueta de "business communication" (Sexton & Staudt, 1959). Un total de 178 títulos aparecieron en la revista Sexton & Staudt. Casi todos ellos, incluyendo aquellos considerados como estudios "científicos" contenían orientaciones prácticas y, según la mayoría de los críticos, no más de 60, o al menos la tercera parte de los 178 títulos podían haber sido considerados como modelos de trabajos escolares ya sean del tipo conceptual teórico o empírico científico. La mayoría de ellos cayeron en la categorización de ensayos informales y anecdóticos.

60.-Janis, J.H., Business communication reader, New York, Harper, 1958

El año 1959 fue reconocido por la mayoría de los estudiosos como el año de la "cristalización" de la comunicación organizacional. Y si la "cristalización" ha sido alcanzada en 1959, la aceptación general de este campo, desde el punto de vista académico, para ser designado originariamente como "Organizational Communication" no llegará hasta 1967 o 1968.

Hacia 1965 Guetzkow⁶¹ publica una reseña bajo el título: "Communications in Organizations". Su objetivo era recoger y canalizar toda la literatura teórica y empírica relacionada con la comunicación en las organizaciones. Significativamente esta publicación fue mencionada en el Handbook of Organizations (Marzo, 1965) más que en un manual o volumen relacionado con la comunicación. Guetzkow tomó ocasión de este acontecimiento anecdótico para lamentarse de lo que él denominaba, la escasez de los estudios sobre comunicación en las organizaciones, ya sea desde el punto de vista teórico como práctico⁶².

Sin embargo su valoración puede ser desafiada ya que no hizo ninguna mención, en su bibliografía de ciento treinta y cuatro artículos, de cualquiera de los estudios asociados con el programa de Relaciones Humanas de la Harvard Business School, ni del Ohio State Leadership Group, ni de la Industrial Relations Section de Minnesota, o de las Tesis llevadas a cabo en los departamentos de "speech communication" de numerosas universidades. Solamente fueron citadas dos o tres publicaciones pertenecientes al Instituto de Relaciones Sociales de Michigan.

Pueden ser discutidas, y de hecho cuestionamos las hipótesis de Guetzkow al afirmar que las investigaciones sobre la comunicación en las organizaciones habían dejado atrás estudios relacionados con otras características de la vida organizacional, tales como la división en el trabajo, los estilos de dirección o el tema de la autoridad y el liderazgo, debido en gran parte a la naturaleza contingente de los hallazgos :

61.-Guetzkow, H., "Communication in organizations", en March, J.G. (Ed.), Handbook of organizations, Chicago, IL, Rand McNally, 1965, págs.534-573

62.-Ibidem, pág.535

(...)" ¿Encontramos nosotros en la comunicación en las organizaciones un área de estudio en la cuál hay una especial riqueza en efectos accidentales interactivos, o es meramente una perspectiva clarificadora la que permanece escondida?"⁶³

Aunque este campo tiene todavía que encontrar -y probablemente nunca encontrará- una "mágica perspectiva clarificadora", el primer manual bibliográfico, publicado dos años después de la reseña de Guetzkow, apareció conteniendo trescientos quince artículos todos ellos categorizados bajo la denominación de "organizational communication" (Voos, 1967)⁶⁴. Mucho más, diremos que ese mismo año, en 1967, el Marshall Space Flight Center (un centro de investigación dependiente de la NASA) convocó una conferencia sobre comunicación organizacional en Huntsville (Alabama) donde fue presentada públicamente lo que podría considerarse la primera investigación o estudio empírico de la historia relacionado con este tema. La connotación "empírica" es importante ya que la investigación realizada por Tompkins se reducía a aquellos estudios que reunían dos criterios: a) que se basaran en la "realidad" de las organizaciones y b) que utilizaran observaciones que pudieran ser cuantificadas.

Tompkins fue capaz de localizar aproximadamente cien estudios que reunieran estas dos condiciones (Tompkins, 1967)⁶⁵. Una rápida revisión de los encabezamientos de títulos más utilizados bajo los cuáles Tompkins categorizó su investigación literaria nos dará una idea de lo que se entendía por "comunicación organizacional" a finales de 1960 (Tompkins, 1967)⁶⁶:

63.-Ibidem, pág.569

64.-Voos, H., Organizational Communication: A bibliography, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 1967

65.-Tompkins, P.K., "Organizational communication: A state-of-the-art review", en Richetto, G.M. (Ed.), Conference on organizational communication, Hunts-Ville, AL, Marshall Space Flight Center, National Aeronautics and Space Administration, Agosto 8-11, 1967, págs.4-26

66.-Ibidem, págs. 5-21

Canales formales de comunicación

Comunicación descendente (incluyendo relaciones hipotéticas entre la comunicación descendente y la motivación)

Eficacia de los distintos medios de comunicación

Comunicación ascendente (incluyendo "feedback")

Comunicación horizontal

Comunicación, supervisión y relaciones humanas (con énfasis en la confianza interpersonal)

Medición e instrumentos de recogida de datos

Canales informales de comunicación

Finalmente, fue también en el año 1967, cuando apareció la monografía de Lee Thayer: Communication and Organization Theory, quizá el primer esfuerzo serio para formular una rama teórica de referencias en el campo de la comunicación organizacional (Thayer, 1967)⁶⁷. Al año siguiente Thayer recogió y explicó todas sus ideas en un libro Communication and Communication Systems (Thayer, 1968)⁶⁸. Fue también en ese mismo año cuando se inauguró la División Internacional de Comunicación de la ICA (International Communication Association).

67.-Thayer, L., "Communication and organization theory", en Dance, F.(Ed.), Human communication theory, New York, Horlt, Rinehart and Winston, 1967, págs. 70-115

68.-Thayer, L., Communication and communication systems, Homewood, IL, Irwin, 1968

Considerando todos estos acontecimientos, concluimos que fue hacia 1967 o 1968 cuando la comunicación organizacional alcanzó al menos una cierta entidad y éxito, debido en parte a dos aspectos: a) lograr salir de los límites marcados por la terminología utilizada hasta el momento, "business communication" en primer lugar, para pasar a la denominación de "industrial communication", acuñada más tarde y b) lograr un grado razonable de reconocimiento fruto de la valiosa entidad de serios estudios académicos realizados en este campo.

5. UNA VISION PANORAMICA. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: 1900-1970

La unión conceptual a través de las épocas entre la Doctrina Retórica Tradicional y la Teoría de las Relaciones Humanas ha sido numerosa a lo largo de la Historia. Está claro que es difícil discernir los límites entre estas dos corrientes intelectuales dominantes, es más, a partir de la I Guerra Mundial lo que son designadas como áreas A y B (ver Cuadro N°1 al final del Capítulo) han ido desarrollando conceptos y teorías muy similares.

Sin embargo podemos afirmar con cierta seguridad que la primera "prototeoría" que emerge como una articulación sistemática de principios abstractos fue la Doctrina Retórica Tradicional. Y, en efecto, todos los libros publicados a partir de los años treinta y bajo la denominación de "business english" o "business speaking", fueron derivados de la Doctrina Retórica Tradicional. Es importante señalar que en el contexto presente la palabra "retórica" denota el estudio del discurso públicamente estructurado y formal -ya sea escrito u oral- con especial énfasis en la persuasión.

Esta es una concepción, mejor dicho una visión de la retórica, intencionalmente más estrecha de la que aparece en las modernas definiciones, tales como "el arte del aliciente

simbólico" (Ehninger, 1972)⁶⁹ o, "la razón del discurso informativo" (Bryant, 1953)⁷⁰. Cuando hacemos uso del término "retórica" en el campo de la comunicación organizacional lleva siempre implícita una carga persuasiva, resultado del dominio del discurso público. Sin embargo, visto históricamente casi todos los libros de texto y tratados publicados antes de la II Guerra Mundial - y que se relacionen con los principios que rigen la efectividad de los discursos y sus partes escritas- han sido comúnmente denominados y catalogados bajo este término.

Por lo tanto, el área A (ver Cuadro n°1) es designada "discurso estructurado (oral o escrito) con especial énfasis en la figura de un orador o escritor dirigiendo a una audiencia". Sus principios y conceptos están relacionados con la Doctrina Retórica Tradicional.

El Area B (ver Cuadro n°1) se refiere a la "interacción interpersonal e informal en un ámbito de pequeños grupos (centrada primordialmente en una interacción oral). Este área ha sido fundamentalmente identificada con la Teoría de las Relaciones Humanas. Naturalmente estas dos áreas se solapan. Modernos planteamientos y puntos de vista de la Doctrina Retórica Tradicional no dudarían en reclamar que toda clase de interacción humana simbólica es "retórica":

"Hoy (...) la suposición es que retórica no sólo es inherente en toda comunicación humana, sino que también informa y condiciona cada aspecto de pensamiento y comportamiento, el hombre es inevitablemente e innecesariamente un animal retórico" (Ehninger, 1972)⁷¹

69.-Ehninger, D., "Introduction", en Ehninger, D.(Ed.), Contemporary rhetoric, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1972, pág.10

70.-Bryant, D.C., "Rhetoric: its functions and its scope", Quarterly Journal of Speech, 39/53, pág.404

71.-Ehninger, D., "Introduction", en Ehninger, D.(Ed.), Contemporary rhetoric, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1972, pág.9

Conrad ejemplifica esta posición al declarar que la comunicación organizacional siempre tiene un propósito instrumental y que "es la comunicación retórica la que permite a las organizaciones y a sus miembros tener éxito, o no (...), por lo tanto, efectiva comunicación organizacional depende de las cualidades y habilidades retóricas de sus trabajadores"⁷²

El campo académico de la comunicación organizacional puede trazar la mayoría de sus raíces conceptuales de tres fuentes primarias: a) La Doctrina Retórica Tradicional (que algunas veces aparece con algunas variaciones en textos escritos y orales bajo la denominación de "business english" o "business speaking") b) Los modelos que tienen su origen en la Teoría de las Relaciones Humanas (actualmente mini-teorías y prototeorías) y c) Las primeras versiones que parten de las Teorías del Management Organizacional (una vez más la denominación de prototeorías sería la definición más acertada).

Por lo tanto, lo que finalmente surgió en los años 40 y 50, típicamente bajo la denominación de "business and industrial communication", fue un amalgama vagamente definido de materia esbozada desde tres cuerpos de conocimiento que tenían en común una firme alianza, una firme unión con la filosofía pragmática y utilitarista. La preocupación fundamental de estos tres cuerpos de conocimiento fue que el significado del concepto "eficacia", tanto desde el ámbito individual como desde la organización, pudiera ser alcanzado. Un sinónimo común de eficacia fue "éxito". Hubo incluso una inspirada revista publicada desde 1897 hasta 1924 bajo el nombre de Success (Huber, 1971)⁷³.

A finales de los años 60 y principios de los 70, cuando el concepto "organizational" fue reemplazando a "business" e "industrial" junto con el término comúnmente aceptado de "communication" (Redding, 1985)⁷⁴, especialistas en el campo de

72.-Conrad, C., Strategic organizational communication, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1985, pág.172

73.-Huber, R.M., The American idea of success, New York, McGraw-Hill, 1971

74.-Redding, W.C., "Stumbling toward identity: the emergence of organizational communication as a field of study" en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds.), Organizational communication: Traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985.

la comunicación organizacional hicieron cambios paradigmáticos significativos utilizando una gama más amplia de conceptos que tienen su origen en la Teoría Retórica Contemporánea y en las Ciencias Sociales. Sin embargo, el desarrollo de una investigación más sofisticada durante los años 70 y 80 no debería cegarnos a este importante hecho: detrás de la comunicación organizacional el impulso dominante ha sido siempre pragmático; tratando de descubrir cómo los individuos o las organizaciones, o ambos, pueden llegar a funcionar con mayor eficacia.

Con algunas excepciones este impulso pragmático ha caracterizado la investigación científica de la comunicación organizacional así como el cuerpo masivo de literatura publicada sobre este campo, proporcionando a los lectores prescripciones de "cómo obtener resultados". Uno piensa, por ejemplo, en los estudios científicos sobre "cómo superar y vencer la resistencia al cambio" (Coch & French, 1948)⁷⁵; "cómo medir la eficacia de las comunicaciones organizacionales" (Funk & Becker, 1952)⁷⁶; "cómo elegir un modelo de liderazgo" (Tannenbaum & Schmidt, 1958)⁷⁷, "cuantificando la estructura de referencias en la gestión de la comunicación laboral" (Weaver, 1958)⁷⁸.

Los dos principales encabezamientos que aparecen en el Cuadro n°1, representan temas postulados para destacar los principales corpus de enseñanza e investigación en comunicación organizacional a finales de 1960 y principios de 1970. El Tema I lo hemos designado, utilizando la terminología de origen: "individual-behavioral"; y el Tema II: "systemic-operational". Breves definiciones son proporcionadas en el Cuadro I.

La distinción entre el Tema I y el Tema II es importante. El primero está centrado en el individuo. Todo gira alrededor de

75.-Coch, L. & French, J.R., "Overcoming resistance to change", Human Relations, 1/48, págs. 512-532

76.-Funk, H.B. & Becker, R.G., "Measuring the effectiveness of industrial communications", Personnel, 29/52, págs.237-240

77.-Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H., "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, 2/58, págs.95-101

78.-Weaver, C.H., "The quantification of the frame of reference in labor-management communication", Journal of Applied Psychology, 42/58, págs.1-9

él y la organización es la causa del comportamiento individual. El Tema II es a la inversa, reconoce a la organización como la fuente primera de efectividad y eficacia y al miembro individual como la causa del comportamiento organizacional.

Históricamente las publicaciones, y especialmente los libros y manuales de texto orientados en los principios del Tema I han llegado algunas veces demasiado lejos hasta ignorar el conjunto del contexto organizacional. De igual modo muchos escritos relacionados con el pensamiento del Tema II han llegado a tratar a la organización como impersonal, sin ninguna entidad. Admitimos que estos son los dos extremos, pero existen.

Como ejemplo del Tema I encontramos especialmente aquellas primeras publicaciones donde el reconocimiento de la organización consistía y se apoyaba en la aceptación sin ninguna crítica de la "cultura empresarial". Ejemplos del segundo tipo son encontrados en algunas de las investigaciones, fundamentadas matemáticamente, en redes de comunicación en las que los nódulos son meros puntos sobre planos geométricos.

Más comúnmente la enseñanza y la investigación que dominó en el Tema I ha tenido que ver con las cualidades, habilidades y actitudes que creyeron hacer al miembro de la organización un comunicador más eficaz en su trabajo, especialmente cuando el comunicador ocupa una posición de supervisor o directivo. Así es que la atención se centró en tales tópicos como la persuasión (tanto oral como escrita), la ganancia de credibilidad, la participación en grupos de decisión; el modo de dar órdenes o instrucciones; cómo escribir cartas y reportajes; la construcción de lazos de cooperación y lealtad; el trabajo en equipo entre subordinados y supervisores; cómo hacer presentaciones de ventas; dirigir entrevistas y en general crear "buenas relaciones humanas" en el lugar de trabajo.

Por el contrario la enseñanza y la investigación que se refleja en el Tema II tiene que ver con la organización en sí misma (el término organización incluye unidades sub-organizacionales tales como departamentos y grupos de trabajo). La atención se ha centrado en tópicos tales como éstos: métodos de transmisión de información y feed-back; redes de comunicación;

legibilidad de las publicaciones internas; diferentes usos y efectos de los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal; las dimensiones y efectos de los climas de comunicación; las relaciones que existen entre el grado de información y la motivación de los trabajadores; y la dimensión de la comunicación en los distintos estilos de dirección.

Está claro que cualquier publicación puede -y frecuentemente así es- incluir elementos de ambas orientaciones temáticas. Sin embargo, a pesar de todas las solapaciones y zonas grises, los conceptos relacionados con el Area A (ver Cuadro n°1) han sido históricamente derivados de la Doctrina Retórica Tradicional y aquellos relacionados con el Area B, desde una u otra versión, han tenido su origen en la Teoría de las Relaciones Humanas (que en sí misma ha sido considerada por muchos estudiosos como un amalgama de la psicología clínica, psicología social, sociología y antropología), y aquellos relacionados con el Area C han surgido de la mezcla producida entre las Teorías del Management y las Teorías de la Organización, (reconocemos que existen diferencias entre las Teorías del Management y las Teorías de la Organización pero también es cierto que las dos corrientes comparten muchos principios y conceptos comunes, que quedan agrupados y expuestos como tal en The Functions of the Executive (Barnard, 1938).

La Comunicación Externa queda definida en el Area D del Cuadro n°1 y hace referencia a aquellos acontecimientos y políticas de comunicación en los que interactúa la organización y el entorno, (centrada especialmente la comunicación externa en la emisión de información desde la organización hacia el exterior). Hasta hace poco la comunicación externa era tratada de una manera muy superficial por parte de los especialistas y estudiosos de la comunicación organizacional.

Es cierto que teóricamente el ámbito externo no puede separarse del interno, por lo tanto no hay una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna. Son las dos caras de una misma moneda que desde un planteamiento teórico se mantienen unidas, pero en la práctica organizacional existe una disociación.

Existen dos campos dentro del área de la comunicación externa que requieren especial comentario (ver Cuadro n°1, Area D), precisamente por haber recibido poca atención desde los especialistas de la comunicación organizacional. Nos referimos al área comercial, lo que ha sido denominado como departamento de ventas y al área de reclutamiento, responsable, entre otras cosas, de la selección de personal.

Si nos fijamos en algunas publicaciones aparecidas a partir de los años veinte sobre "business speech" encontramos que las presentaciones de ventas eran considerados temas prioritarios. De igual modo psicólogos industriales y científicos sociales llevaron a cabo durante esta época relevantes estudios empíricos relacionados tanto con ventas como con técnicas de encuestas y entrevistas.

Alrededor de los años cincuenta y sesenta debido en gran parte a un mayor desarrollo de la comunicación organizacional los investigadores empezaron a preocuparse más por el fenómeno de la comunicación interna, el estudio de redes y canales de comunicación, y la relación existente entre información y motivación de los trabajadores (ver década de los 50 y 60). La comunicación externa quedó relegada a un segundo plano dedicándole menor atención por parte de los especialistas y estudiosos de la comunicación organizacional.

Por otra parte, alrededor de la I Guerra Mundial dos grandes campos empiezan a destacar y a desarrollarse como consecuencia de los acontecimientos bélicos: las Relaciones Públicas y la Publicidad. Estos son los campos en los que se ha producido una mayor interacción entre la organización y su entorno, centrándose en su mayor parte en el fenómeno de la comunicación externa. De este modo los especialistas formados en Relaciones Públicas y Publicidad casi nunca se identificaron a sí mismos con la comunicación organizacional. Con el paso de los años acuerdos administrativos y académicos han contribuido a la separación de la comunicación organizacional del campo de las Relaciones Públicas y de la Publicidad.

A partir de la II Guerra Mundial, la comunicación organizacional se ha ido dividiendo progresivamente a lo largo de dos dimensiones: a) "la académica" versus la "no académica" y b) "la interna" versus "la externa". Estas dos dimensiones dieron lugar a corpus teóricos autónomos y a publicaciones independientes con una especial separación desde el campo académico y el no académico. Por ejemplo, Communication World, publicado por la IABC (International Association of Business Communication) y el Public Relations Journal, publicado por la Public Relations Society of America, tienen poco en común con publicaciones académicas tales como Communication Monographs, Human Communication Research, o Administrative Science Quarterly.

5.1. El caso especial del Periodismo: 1920-1970

Desde 1920 hasta 1970 es curioso observar cómo la gran mayoría de los estudiosos e investigadores en el campo de la comunicación organizacional son periodistas. Dos hechos han influido en esta tendencia.

En primer lugar, la mayoría de las personas contratadas para diseñar y editar las publicaciones internas de las organizaciones han sido periodistas. Hasta la extendida adopción de los canales cerrados de televisión -de desarrollo relativamente reciente- toda la gestión de la comunicación formal dirigida a los trabajadores, tenía como soporte medios impresos.

En segundo lugar, fueron también los periodistas la espina dorsal de la nueva profesión denominada "public relations", que surgió con gran fuerza durante la década de 1915 a 1925 y que se sigue manteniendo en la actualidad.

De este modo los periodistas llegaron a responsabilizarse tanto de la comunicación interna como externa. Diremos también que la rápida expansión de las, primero Escuelas de Periodismo, y más tarde Facultades, ha dado lugar a una proliferación de

profesionales del periodismo que han sido típicamente producto de una formación en comunicación dirigida a medios de comunicación de masas pero poco especializada en otros campos relacionados con la comunicación como es el caso de la comunicación organizacional.

Es cierto que la mayoría de los principios básicos del periodismo escrito pueden llegar a ser reconocidos como derivados de la Doctrina Retórica Tradicional, pero en todo lo demás los conocimientos recibidos no han favorecido la formación en comunicación en otros ámbitos que no fueran los tradicionales medios de comunicación de masas.

Tampoco podemos negar que por su naturaleza el Periodismo se ha centrado y ha alentado una única dirección en la comunicación, una aproximación a la comunicación descendente orientada a la práctica de la comunicación corporativa. Y en efecto podemos ver cómo esta orientación ha influido enormemente y ha supuesto un nuevo impacto en el modo en el que la mayoría de los directivos ven la comunicación con los empleados.

También hay que reconocer que alrededor de los años 80 la mayoría de los trabajos relacionados con la comunicación en las organizaciones estaban centrados en el área de las publicaciones tanto internas como externas y de los medios de comunicación de masas, área donde los periodistas ocupaban la mayor parte de los puestos. A la luz de todas estas circunstancias uno puede realmente comprender algunas de las razones por las que la comunicación organizacional tiene todavía que resolver su problema de identidad.

5.2. Una profesión emergente: Las Relaciones Públicas

Utilizaremos con amplitud el término Relaciones Públicas para describir todas las actividades comunicativas de envío y búsqueda de información entre la organización y el entorno, realizadas por miembros de la organización o/y por sus intermediarios. A lo largo de este epígrafe iremos acotando y delimitando el contenido de este término haciendo uso de las aportaciones realizadas por numerosos estudiosos del tema.

Consideramos que es importante el profundizar en este campo ya que, como anunciamos anteriormente, fue a partir de 1920 cuando empezó a proliferar esta denominación de Relaciones Públicas dando lugar a una profesión emergente en las organizaciones y en definitiva en el mundo empresarial.

Gruning y Hunt (1984) definen las "relaciones públicas" como "los flujos de comunicación que se producen entre una organización y sus públicos"⁷⁹. Pero antes de intentar definir con todas sus características el término "relaciones públicas" diremos que en el lenguaje común esta denominación se utiliza para describir aquellas actividades que tienen como principal objetivo proporcionar información de la imagen corporativa a los distintos medios de comunicación, para, en definitiva, relacionarse con su entorno y llegar a sí a los distintos públicos.

Queremos hacer hincapié en que las "relaciones públicas" no consisten meramente en diseñar y enviar mensajes organizacionales al entorno, sino que también conllevan la recogida de información relevante de ese entorno para los miembros de la organización. Se produce por lo tanto una comunicación que lleva consigo, con todo lo que el significado de este término implica, un doble flujo de información centrado en los mensajes enviados desde la organización al entorno, con la intencionalidad de recoger de ese mismo entorno la información necesaria para la organización. Es más, los esfuerzos de "relaciones públicas" a menudo conllevan una comunicación interna, entendiéndose por este tipo de comunicación, a grandes rasgos, los mensajes dirigidos hacia el público interno y el consiguiente feedback que surge implícita o explícitamente de ese público interno. Las "relaciones públicas" frecuentemente buscan información de supervisores y trabajadores y del mismo modo les proporcionan información. De todos modos, no es la comunicación interna la función más característica ni la que propiamente define a esta profesión.

Las "relaciones públicas" realizan un importante servicio a las organizaciones. Realizan una serie de actividades formalmente estructuradas en las que los flujos de comunicación son utilizados para ayudar a los distintos públicos de la

79.-Gruning, J.E. & Hunt, T., Managing Public Relations, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1984, pág.6

organización a coordinar acciones con el entorno relevante. Son principalmente los canales de comunicación externa los que se utilizan para alcanzar los objetivos de las "relaciones públicas".

Popularmente este término es a menudo utilizado con una connotación despectiva para referirse a los modos en los que la publicidad es utilizada por las empresas para "mal informar" a sus clientes, o a los distintos públicos, o para eludir información potencialmente molesta y desfavorable. Indudablemente estas tácticas carentes de ética de las "relaciones públicas" se dan en la vida organizacional, pero las actividades y funciones de esta profesión van mucho más allá de estas visiones negativas. Measell (1980) sugiere que las "relaciones públicas" pueden estar cambiando:

(...) "el estereotipo persistente del hombre astuto de "relaciones públicas" que compra publicidad favorable con tres aperitivos, está muriendo, y lo mismo ocurre con la visión que se tiene de esta profesión, reducida únicamente a un trabajo puramente defensivo, que reacciona sólo ante las situaciones de crisis, únicamente para suavizar las cosas con pura retórica"⁸⁰

Velmans (1984)⁸¹ identificó las actividades más importantes realizadas por las "relaciones públicas" y entre ellas se incluye:

La publicidad corporativa, las relaciones con los accionistas, las relaciones financieras, los asuntos de los consumidores y el entorno, las comunicaciones

80.-Measell, J.S., "Public Relations and Speech Communication: Partners in the '80s?", Conferencia presentada en la Speech Communication Association, New York, Noviembre, 1980

81.-Velmans, L.A., "Public Relations -What it is and What it does: An Overview", en Cantor, B.(Ed.), Experts in Action: Inside Public Relations, White Plains, NY, Longman, 1984, págs.1-6

internas, relaciones laborales, predicciones, asuntos de la comunidad, relaciones con el Gobierno a todos los niveles, publicidad, identidad corporativa e imagen corporativa

Observamos cómo ante esta descripción de actividades dada por Velmans no queda muy delimitado el campo de acción, es más, resulta inabarcable el conjunto de actividades que recaen sobre esta profesión, ya que si su principal actividad es provocar esa interacción entre la organización y su entorno, los públicos hacia los que se dirige son muchos y cada una de sus actividades estará en función de esos públicos.

Tres son las funciones principales que según este autor tienen las actividades de "relaciones públicas" en las organizaciones (Velmans, 1984)⁸²:

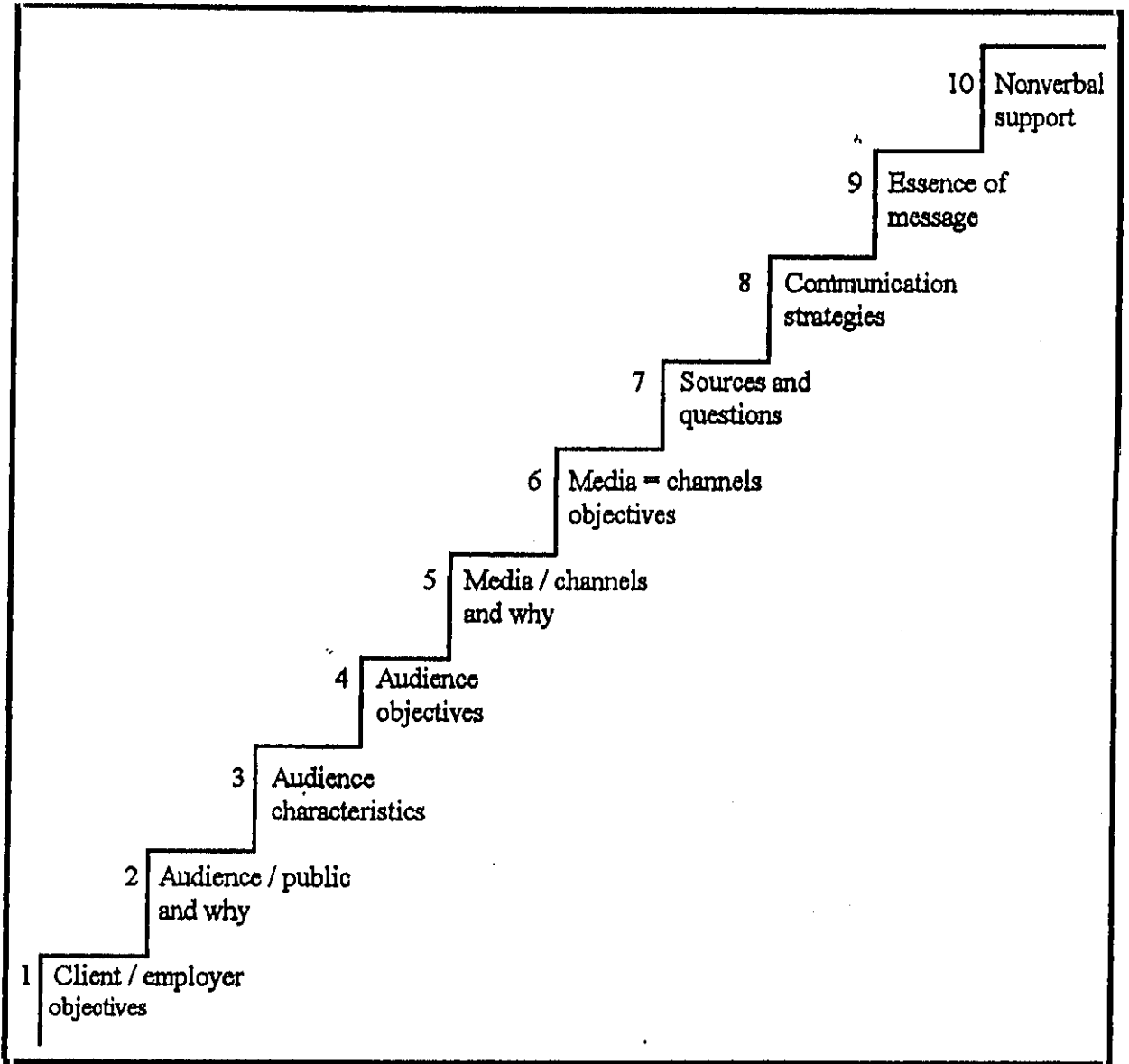
1. Crear y mantener la identidad y reputación organizacional, enviando constantemente información a los distintos públicos.
2. Ayudar a asegurar la supervivencia de la organización identificando amenazas potenciales, diseñando estrategias que ayuden a defender y resistir esas amenazas, y consiguiendo una mayor cooperación por parte de los agentes externos con respecto a la organización.
3. Aumentar la eficacia de la organización así como sus habilidades para operar beneficiosamente y productivamente dentro de los límites de la economía local, nacional e internacional, identificando y creando mercados para los productos y servicios organizacionales.

82.-Ibidem

Observamos cómo la función de crear una "buena imagen", connotación, por otra parte ligada implícitamente al concepto "imagen", (podemos decir que no existe una imagen corporativa neutra aunque sí un imagen corporativa "real"), es función primordial de las "relaciones públicas", según Velmans. A la luz de sus afirmaciones diremos que las funciones principales que describen y caracterizan las actividades de "relaciones públicas" esconden, como principal preocupación, la consolidación y mejora de la identidad corporativa así como su propia proyección, sobre todo en el ámbito externo, aunque dirigida a los distintos públicos. Este es, sin duda alguna, el principal objetivo de las "relaciones públicas".

Nager y Allen (1984)⁸³ presentan un modelo de dirección de "relaciones públicas" por objetivos para organizar y dirigir cuáles deben ser los principales esfuerzos de esta profesión. El modelo de Nager y Allen incorpora diez pasos analíticos que los miembros de la organización deben considerar y sobre los que deberían moverse secuencialmente, desde el primer escalón al siguiente, hasta que puedan responder a las diez preguntas claves que deben tenerse en cuenta al diseñar mensajes externos:

83.-Nager, N.R. & Allen, T.H., Public Relations: Management by Objectives, White Plains, NY, Longman, 1984, pág.102



1. Objetivos cliente/patrón

¿Qué información necesita comunicar a los distintos públicos la organización?, ¿Por qué tiene que comunicar esta información la organización?.

2. Audiencia/público.

¿A quién tiene que comunicar esta información la organización?, ¿Por qué quiere comunicar con esta audiencia específica?

3. Características de la audiencia

Identificando las características específicas de cada audiencia, los miembros de la organización pueden diseñar mensajes que sean significativos y adecuados a los individuos, al tipo de audiencia al que se dirigen.

¿Cuál es el aspecto formal más apropiado de hacer llegar el mismo contenido informativo a los distintos tipos de audiencia/público?

4. Objetivos de la audiencia.

¿Qué asuntos pueden interesar más a la audiencia?
¿Cuáles son las metas, necesidades y objetivos específicos de la audiencia?

5. Medios/canales.

¿Qué medios o canales de comunicación son los más apropiados para que el mensaje organizacional llegue a los distintos públicos?, ¿Por qué?

6. Objetivos de los medios/canales.

¿Qué características específicas y prejuicios están asociados con el canal de comunicación elegido?, ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de estos medios?, ¿Cómo pueden ser utilizados estos medios de la manera más efectiva?

7. Fuentes y preguntas.

¿De quién o dónde es recogida la información que necesita el profesional de "relaciones públicas"?

¿Son esas fuentes de información relevantes?, ¿Cuál es la rigurosidad de esas fuentes de información?
¿Puede ser verificada su información?
¿Qué preguntas y estrategias deberían ser utilizadas para recoger información de un modo efectivo?

8. Estrategias de comunicación.

¿Cómo pueden ser diseñados los mensajes para lograr los objetivos organizacionales que se persiguen desde el área de "relaciones públicas"?, ¿Qué estrategias persuasivas pueden emplearse?

9. Contenido de los mensajes.

¿Cuál es la información clave que el responsable de "relaciones públicas" debe lograr transmitir a cada uno de los públicos a los que se dirige?

10. Apoyo no verbal.

¿Cómo pueden ser utilizados los elementos no verbales como el color, la música, el diseño, el logotipo etc. para complementar los mensajes emitidos desde "relaciones públicas"? ¿Cómo pueden ser utilizados los elementos no verbales para atraer la atención de la audiencia y lograr una recepción favorable del mensaje?

El análisis cuidadoso de todos estos pasos debe considerarse siempre en la vida organizacional pero se requiere un mayor esfuerzo por cubrir, al menos, estos diez objetivos en circunstancias concretas, como puede ser en situaciones de crisis. Es función primordial de las "relaciones públicas" la dirección de la crisis con el fin de minimizar al máximo el daño que pueda sufrir la organización en esos momentos, ya que una mala dirección de la crisis en estas situaciones de emergencia puede llegar a tener consecuencias irreparables.

Tabris (1984)⁸⁴ identifica ocho resultados potenciales fruto de una mala dirección de las "relaciones públicas" en situaciones de crisis:

84.-Tabris, M.D., "Crisis Management", en Cantor, B.(Ed.), Experts in Action: Inside Public Relations, White Plains, NY, Longman, 1984, págs.57-73

1. Pérdida de confianza en la organización y, sobre todo en la dirección, por parte de inversores, clientes y trabajadores. Se daña la imagen y reputación de la Corporación.
2. Deterioro de la moral de los trabajadores. Falta de motivación que puede conducir a problemas laborales.
3. Disminución de precios de "stock" y relaciones tensas con los inversores.
4. Pérdida de tiempo y de fuerzas por parte de la dirección al estar polarizada únicamente en asuntos relacionados con la crisis, en lugar de resolver otras actividades organizacionales importantes.
5. Aumento de escrutinio de asuntos organizacionales por parte de agencias políticas externas, conduciendo a una regulación gubernamental excesiva y a medidas punitivas.
6. Litigios costosos en tiempo y dinero.
7. Amenazas para la autonomía organizacional, como la reorganización involuntaria o la bancarrota.
8. Relaciones tensas con la comunidad y en definitiva con el entorno.

6. DESARROLLO DE LA TEORIA Y DE LA INVESTIGACION. FASES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL: 1900-1970

Al inicio de este capítulo identificábamos tres corrientes teóricas utilizadas para describir, a grandes rasgos, la evolución, fundamentalmente cronológica, del campo académico de la comunicación organizacional. Ofrecemos ahora otro modo de

analizar la evolución de este campo pero centrándonos esta vez, más en lo conceptual que en lo cronológico, aunque sin perder de vista esto último.

Esta nueva clasificación apoyada tanto en criterios conceptuales como cronológicos, aunque más en los primeros que en los segundos, tiene como objetivo principal caracterizar lo que creemos que son las prácticas dominantes que han dirigido el desarrollo teórico desde el período de 1900 hasta 1970.

Desde que estas prácticas dominantes han aparecido en escena en una secuencia cronológicamente identificable, hemos elegido el término "fase" para denominar cada categoría.

Los criterios utilizados para la división de cada categoría son principalmente metodológicos, tomados en el más amplio sentido nos referimos a los medios que justifican los criterios establecidos. Por justificaciones nos referimos a la clase de hechos acaecidos, ya sean implícitamente o explícitamente, utilizados para fundamentar los hallazgos, las conclusiones, principios, proposiciones o recomendaciones.

Queremos insistir, una vez más, que el término "fase" no representa un rígido compartimento limitado en el tiempo, con un principio formalmente definido y un final. Aunque es cierto que las tres "fases" corresponden a un orden cronológico aproximado, aún más, representan tres períodos de referencia en los que se ha desarrollado una profunda labor de investigación en el campo de la comunicación organizacional, ninguna de las fases, ni siquiera la primera ha finalizado todavía. Cada una, en distintos grados de influencia y a distintos niveles, permanece durante los años 80 y en el futuro. El Cuadro n°2 (situado al final del Capítulo) desarrolla los criterios utilizados y las principales aportaciones de cada una de las tres "fases", que utilizando su denominación de origen quedarían formuladas como⁸⁵: a) The formulary-prescriptive; b) The empirical-prescriptive; y c) The applied-scientific.

85.- Cómo señalábamos al principio del capítulo algunos de los términos utilizados no han sido traducidos al castellano manteniéndose en su lengua original ya que su traducción limitaría su significado, llegando incluso a carecer de sentido.

Queremos hacer hincapié en que la segunda y la tercera fase nunca sustituyeron completamente a la primera. Cada una de ellas todavía permanece en el tiempo. Mantenemos como punto de referencia el año 1970 utilizado arbitrariamente para establecer una división entre el antiguo y el nuevo período desarrollado desde el mundo académico en el campo de la comunicación organizacional. Sin embargo los avances teóricos y prácticos de los años 70 y 80 no representan una completa ruptura con el pasado.

7. ORIENTACIONES PARA INVESTIGAR EN LA DECADA DE 1970 Y 1980

Analizaremos a continuación las características más importantes de las tres orientaciones básicas que han marcado la pauta de la investigación en el campo de la comunicación organizacional durante la década de 1970 y 1980. Nos estamos refiriendo a la orientación Modernista; Naturalista y Crítica.

La orientación Modernista o también denominada Empírica es, desde luego muy antigua en el campo de la comunicación organizacional y puede ser a su vez subdividida en varias categorías o dimensiones. Una de ellas es la psicológica, ejemplificada en los estudios llevados a cabo por Frederick Jablin (1979)⁸⁶ sobre las relaciones entre superior-subordinado. Otra de ellas es la sociológica centrada en la investigación analítica de redes (Richards, 1985)⁸⁷. Otros ejemplos serán introducidos al discutir las características definitorias de esta orientación.

La orientación naturalista ha quedado reflejada en la teoría

86.-Jablin, F.M., "Superior-subordinate communication: the state of the art", Psychological Bulletin, 86/1979.

87.-Richards, W.D., "Data, models, and assumptions in network analysis", en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K., (Eds.), Organizational communication: traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs.109-128

La orientación naturalista ha quedado reflejada en la teoría cultural de Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982,1983)⁸⁸, aunque es similar de algún modo a los estudios de caso dirigidos en la Universidad de Purdue por Redding a finales de los años 50 y principios de los 60. Las investigaciones de Tompkins de la NASA llevadas a cabo en 1977 y 1978, siguieron esta tradición del estudio del caso y pueden ser clasificadas dentro de un naturalismo teóricamente orientado. Las teorías "retóricas" de la comunicación organizacional -Bormann (1983)⁸⁹; Tompkins y Cheney (1985)⁹⁰- también pertenecen a esta categoría. Podemos destacar, a grandes rasgo, que los primeros estudios de caso dentro de la orientación naturalista contenían un fuerte elemento prescriptivo mientras que los más recientes excluyen cualquier insinuación de evaluación.

Como aparece en los estudios de Deetz y Kersten (1983)⁹¹ y Conrad y Ryan (1983)⁹², la orientación Crítica, al igual que la Naturalista pueden ser consideradas de nuevo desarrollo. Pero una vez más uno podría establecer una genealogía a partir de la publicación de Whyte (1952): Is anybody listening?, hasta los más recientes ejemplos como Organizational America de Hart (1979), y la crítica de los supuestos ideológicos en investigación en comunicación de Redding (1979)⁹³.

88.-* Pacanowsky, M.E. & O'Donnell-Trujillo, N., "Communication and organizational cultures", Western Journal of Speech Communication, 46/1982, págs.115-130

* Pacanowsky, M.E. & O'Donnell-Trujillo, N., "Organizational communication as cultural performance", Communication Monographs, 50/83, págs. 126-147

89.-Bormann, E.G., "Symbolic convergence: organizational communication and culture", en Putnam, L.L. & Pacanowsky, M.E. (Eds.), Communication and organizations: an interpretative approach, Beverly Hills, CA, Sage, 1983, págs.99-122

90.-Tompkins, P.K. & Cheney, G.E., "Communication and unobtrusive control in contemporary organizations", en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds.), Organizational communication: traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs.179-210

91.-Deetz, S.A. & Kersten, A., "Critical models of interpretive research", en Putnam, L.L. & Pacanowsky, M.E., (Eds.), Communication and organizations: an interpretative approach, Beverly Hills, CA, Sage, 1983, págs. 147-171

92.-Conrad, C. & Ryan, M. "Power, praxis, and self in organizational communication theory", en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds.), Organizational communication: traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs.235-257

93.-Redding, W.C., "Organizational communication theory and ideology: an overview", en Nimmo, D. (Ed.), Communication Yearbook 3, New Brunswick, NY, Transaction Books, 1979, págs.309-341

Con esta breve introducción general de estas tres orientaciones, proponemos a continuación las características que definen cada una de las tres teorías o categorías propuestas:

1. Objetivos y Fines.

Los principales objetivos y fines de la teoría Modernista empírica han sido, históricamente y todavía siguen siendo, la predicción y el control. El modelo más lineal de medición y análisis estadístico es el tradicional modelo de control y predicción. Tal vez los modelos de control, y el objetivo alcanzado por éstos, han sido más relevantes en 1985 de lo que fueron en los años 50 y 60, quizá en parte debido a las críticas que influyeron en la práctica de la investigación social. En cualquier caso la ambiciosa meta de la predicción todavía no ha sido alcanzada y a medida que pasa el tiempo parece ser todavía más difícil de encontrar.

McCloskey (1985)⁹⁴ ha propuesto lo que él llama los "diez comandos" del "Modernismo en las Ciencias Económicas y en general en cualquier ciencia de tradición empírica":

1. Los métodos de Predicción y Control son el punto de partida de cualquier Ciencia.

2. Sólo las predicciones observables de una teoría conducen a su verdad.

3. La observación trae consigo implicaciones objetivas y posibles; es inútil, desde el punto de vista científico, la reproducción de meros cuestionarios interrogando sobre aspectos humanos si no son fruto de la observación, ya que los seres humanos podrían mentir.

94.-McCloskey, D.N., The rhetoric of economics, Madison, WI, University of Wisconsin Press, 1985, págs.7-8

4. Si, y sólo si una de las implicaciones experimentales (fruto de la observación) de una Teoría resulta ser falsa, podemos deducir, que la Teoría formulada como tal es también falsa.

5. La objetividad y el grado de certeza de una ciencia tiene que ser contrastado en la experiencia real ya que la "observación", en sí misma, no puede ser considerado un conocimiento científico.

6. Kelvin afirma: "Si no puedes cuantificar un conocimiento, expresarlo en números, ese conocimiento resulta insatisfactorio.

7. La mera introspección, premisa metafísica o ascética bien podría figurar en la resolución de una hipótesis pero no en su justificación...

8. Es la metodología lo que sirve para delimitar razonamientos científicos de los no científicos.

9. La explicación científica de un hecho conlleva un razonamiento deductivo que puede traer como consecuencia la formulación de una Ley.

10. Los científicos...no deberían tener nada que decir desde un razonamiento científico acerca de la moralidad o el arte.

McCloskey, un economista distinguido, observa que la filosofía positivista, bajo la guía del Modernismo, estaba siendo abandonada por filósofos y pensadores por lo que propone lo que él llama los "Diez Comandos" del "Modernismo en Económicas y en otras Ciencias". El recomienda la

retórica de Scott (1967)⁹⁵ como la teoría postmodernista del conocimiento para el campo de la economía.

Los objetivos y las metas propuestas por la teoría Naturalista son un poco más modestas: "comprensión e interpretación de la acción comunicativa humana" (Tompkins & Cheney, 1983)⁹⁶ es la premisa clave que resume los objetivos y fines de esta corriente de pensamiento. Estas metas están más cerca de los objetivos de la investigación histórica o antropológica que de los del empirismo cuantitativo, característico de la teoría Modernista.

La teoría Crítica busca una clase de conciencia erigida fuera, si no independiente, de los miembros de la organización. Los teóricos críticos (y otros de estirpe similar) a diferencia de los modernistas empíricos, asumen que hay una "verdad" fuera de la organización misma para ser descubierta. Los teóricos críticos, en definitiva, actúan como si su versión de la verdad dejara a los trabajadores libres, no dependiera de ellos, mientras que los positivistas utilizan su versión de la verdad como arma para ejercer el control sobre los miembros de la organización. Esa verdad nace y es consecuencia de la observación directa de la organización y de sus miembros. De todas formas es necesario destacar que ambos grupos; modernistas empíricos (positivistas), y teóricos críticos, son más intervencionistas en sus objetivos que los naturalistas.

2. Ontológicamente.

Ontológicamente los modernistas tienden a ver la "substancia" de las organizaciones como una realidad

95.-Scott, R.L., "On viewing rhetoric as epistemic", Central States Speech Journal, 18/67, págs.9-17

96.-Tompkins, P.K. & Cheney, G.E., "Account analysis of organizations: decision making and identification", en Putnam, L.L. & Pacanowsky, M.E.(Eds.), Communication and organizations: an interpretive approach, Beverly Hills, CA, Sage, 1983, pág.142

objetiva, una realidad que es dada y que por lo tanto puede ser medida "objetivamente" por medio de técnicas psicométricas, como cuestionarios y escalas de valoración.

La teoría naturalista asume que la realidad es una función de la construcción social, la realidad se va haciendo poco a poco a medida que se hace la historia, de ahí el énfasis que tienen los teóricos naturalistas en obtener un conocimiento y un entendimiento subjetivo de los que forman parte de la organización, como una experiencia vivida.

El teórico crítico vería la realidad organizacional, al menos en parte, como reflejo de los intereses materiales y de los recursos, aunque lo último normalmente es distribuido de manera desigual entre propietarios, directivos y trabajadores.

3. Epistemológicamente.

Las suposiciones epistemológicas de la teoría modernista han sido definidas de una manera más precisa y elaborada -en razón de un positivismo lógico- de lo que ha ocurrido en las teorías naturalista y crítica. También hay que destacar que las premisas filosóficas del positivismo, una vez cuestionada su validez y aceptación han sido criticadas desde las diversas corrientes de pensamiento. Después de décadas de aceptación incuestionada del positivismo, considerada como la filosofía de la ciencia, tanto social como física, esta situación contraria puede ser una reacción por encima de lo normal.

Los naturalistas colocarían el lenguaje y otras formas de acción simbólica en su base epistemológica, asumiendo que el simbolismo es más o menos idéntico a la "cultura". Entrevistas verbales, e incluso "conversaciones" (ver

Kaufman, 1960)⁹⁷ han sido los métodos de investigación básicos y esenciales de los estudiosos de esta corriente teórica de pensamiento, combinando, a menudo el role del investigador como observador participante, al role que puede jugar después de haber adquirido lo que podemos denominar metafóricamente el "lenguaje nativo" de los actores de la organización.

Los teóricos críticos son más difíciles de clasificar desde el planteamiento epistemológico. Algunos estudiosos han sido influenciados por el pensamiento fenomenológico: un ejemplo de esto es la confianza puesta por Weick (1979) sobre la labor investigadora de Schutz. Otros estudiosos de esta orientación siguen algunas versiones que tienen su origen en el Marxismo, ya sea de la primera etapa o de la última, y muchas veces indicado por el prefijo Neo-.

Profundizando en la teoría marxista encontramos que Marx, ni en su primera etapa ni en la última, escribió una teoría del conocimiento o epistemología; al menos no somos conscientes de ello. Podemos destacar, sin embargo, que el materialismo dialéctico tiene profundas implicaciones epistemológicas. La dimensión materialista del Marxismo, dentro del contexto organizacional, es tomada como real sin reservas. La dialéctica añade la conexión de los distintos elementos -a menudo bajo forma de oposiciones- que no es sino parte de las suposiciones de la Teoría de Sistemas.

El materialismo dialéctico también implicaría que las organizaciones fueran investigadas históricamente para comprender, por una parte el actual estado de los asuntos y por otra las tendencias o direcciones de cambio producidas por las dialécticas inherentes o contradicciones dentro del actual estado de los asuntos. Un ejemplo de esta implicación del materialismo dialéctico y de esta perspectiva histórica lo encontramos en el libro de Edwards: Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in America, publicado en 1979. El título sugiere cambios históricos en las organizaciones americanas producidos por la lucha por el control de las fuerzas opuestas entre trabajadores y

97.-Kaufman, H. The forest ranger: a study in administrative behavior, Baltimore, MD, Johns Hopkins Press, 1960

propietarios (más tarde trabajadores y directivos). Como Tompkins y Cheney (1985)⁹⁸ han señalado, Edwards ha expresado su análisis de control de esas fuerzas opuestas, esencialmente en términos comunicativos.

Para concluir con esta corriente de pensamiento diremos que muchos teóricos críticos desde el planteamiento epistemológico parecen operar, irónicamente, desde una epistemología tácita y un materialismo dialéctico que, partiendo de su énfasis en los métodos históricos, tiene una similitud con los teóricos positivistas en su insistencia sobre un mundo real "recibido" y en parte previamente "determinado".

4. Las diversas formas de conocimiento.

Las formas de conocimiento demandadas o los resultados de la investigación llevada a cabo en cada una de las tres corrientes teóricas de pensamiento, tratan de describir los tipos, idealizados, de demandas del conocimiento que cada grupo de estudiosos aspira a producir. Los modernistas demandan una forma de conocimiento fundamentada totalmente en un planteamiento legislativo. Todo conocimiento se apoya en una serie de leyes y normas. La meta a la que aspiran es la producción de leyes y normas.

La meta de los naturalistas es llegar a un conocimiento del "todo", o a la comprensión hermenéutica de la "parte" sobre el "todo" y viceversa. Por ejemplo, las numerosas investigaciones llevadas a cabo a lo largo de las últimas décadas sobre las relaciones superior-subordinado, desde una perspectiva naturalista buscó desarrollar generalizaciones o leyes que tuvieran que ver con tal interacción.

98.-Tompkins, P.K. & Cheney, G.E., "Communication and unobtrusive control in contemporary organizations", en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds.), Organizational communication: traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs.179-210

Un estudioso que representara a la teoría crítica produciría un informe de investigación designado a convencer a sus lectores que ni las teorías consideradas como fundamentales o básicas, ni las prácticas llevadas a cabo en las organizaciones son determinantes ni opresivas. La gente que forma parte de las organizaciones debería estar convencida de la necesidad de cambio o incluso de independencia de esas leyes y normas dadas y aplicadas sin ser cuestionadas previamente.

Consideramos, a pesar de las limitaciones, que las tres formas de conocimiento demandadas por las tres corrientes teóricas de pensamiento, contribuyen a alcanzar una mayor madurez en la ciencia social de la comunicación organizacional.

5. Perspectiva.

Para iniciar una investigación en el contexto organizacional, uno debe partir de un aspecto concreto o de una dimensión de la organización en la que apoyar y mantener la perspectiva desde la cuál se ve la comunicación organizacional en acción.

Los modernistas se han cuestionado la "eficacia" de la comunicación en las organizaciones desde la perspectiva de la dirección. Redding (1985)⁹⁹ ha demostrado en sus numerosas investigaciones y estudios realizados sobre este tema -aportaciones que por otra parte hemos ido destacando a lo largo de este capítulo- cómo esta perspectiva, muy influyente, ha estado presente desde el principio en el campo de la comunicación organizacional.

Los naturalistas se han inclinado hacia una perspectiva pluralista, queriendo oír a todos los actores de la

99.-Redding, W.C., "Stumbling toward identity: the emergence of organizational communication as a field of study", en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds), Organizational communication: traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs.15-54

organización, independientemente de su posición jerárquica. Por ejemplo, Tompkins (1977, 1978)¹⁰⁰ y Richetto (1969)¹⁰¹ en sus todavía separados pero coordinados estudios de la NASA, estos dos estudiosos llevaron a cabo una labor investigadora independiente pero complementaria. Tompkins se centró en el nivel alto y medio de gestión del Marshall Space Flight Center, mientras que Richetto estudió el resto de la línea jerárquica, llegando al nivel más bajo, a los trabajadores del laboratorio.

Los teóricos críticos en su mayor parte estudiaron la comunicación organizacional desde la perspectiva del trabajador. Cómo es vista desde los trabajadores y en qué medida la comunicación organizacional es llevada a la acción desde este nivel.

Observamos que lo que aquí es crucial no es sólo la toma de una perspectiva concreta desde la cuál analizar la comunicación organizacional, ciertamente la investigación inteligible no sería posible si no hay una, sino que las perspectivas tomadas sean claras y no estén manipuladas. En el campo de la comunicación organizacional, como con casi todas las ciencias sociales, el modernismo de los 50 y de los 60 asumió que su perspectiva era neutral y objetiva, en breves palabras, científica. Consultar al nivel más alto de directivos sobre cómo mejorar la productividad entre los trabajadores fue visto probablemente como parte lógica de la investigación científica pero de hecho sus aportaciones no eran consideradas muy objetivas ya que la comunicación organizacional considerada únicamente desde esta perspectiva carece de una visión global por parte de los distintos niveles organizacionales así como de falta de neutralidad y objetividad.

100.-* Tompkins, P.K., "Management qua communication in rocket research and development", Communication Monographs, 44/77, págs.1-26

* Tompkins, P.K., "Organizational metamorphosis in space research and development", Communication Monographs, 45/78, págs.110-118

101.-Richetto, G.M., Source credibility and personal influence in three contexts: an study of dyadic communication in a complex aero-space organization, Tesis Doctoral realizada y presentada en Purdue University, West Lafayette, IN, 1969

6. Racionalidad y lógica organizacional.

Muy relacionado con las distintas perspectivas desde las que puede ser estudiado este fenómeno, está la racionalidad y la lógica organizacional.

En lo que a esto se refiere los modernistas han estado en posesión de la perspectiva y de las vías de la dirección, del primer nivel jerárquico, creemos que esto ha sido así en el pasado y todavía prevalece. Ellos han tendido a ver a las organizaciones como un instrumento racional, con metas y objetivos propuestos y los directivos, mejor que cualquier otros actores organizacionales, asumieron poseer esta racionalidad de una manera natural e incuestionable.

Los naturalistas se han inclinado más a ver esta racionalidad como un término plural, compartido. Los directivos, clientes y trabajadores son vistos como actores capaces de asumir esta racionalidad y lógica organizacional. Estas se consideran válidas de una manera equilibrada.

Los teóricos críticos, como era de esperar se han inclinado a favorecer la racionalidad de los trabajadores. En algunos caso ellos ven la historia organizacional como una dialéctica de racionalidades opuestas.

7. Causalidad.

Al considerar el criterio de causalidad, observamos que los modernistas han definido este término como "las variables dependientes e independientes" (también se han utilizado con frecuencia los términos técnicos correlación y función en la definición de este criterio), y muchas veces se han dedicado a demostrar -algunas veces sin éxito- que un mayor grado de motivación está relacionado, llegando a ser la causa de una alta productividad. Este determinismo fue quizá una suposición inevitable en el compromiso de la ciencia social positivista.

Los naturalistas tienden a ver a los actores organizacionales como capaces de ejercitar el viejo concepto de "voluntarismo", "voluntad libre". Si tú quieres, haciendo hincapié en la acción humana como resultado de la libre elección y decisión, puedes lograr las metas y objetivos propuestos por encima del impulso humano, resultado de las fuerzas causales. Esto es consecuente con la más cercana proximidad del naturalismo a las acciones humanas y a la consideración de las personas como seres humanos responsables de sus actos por virtud de la razón, limitado por los sentimientos y las emociones. Esta racionalidad es ilustrada en un número de la publicación Administrative Science Quarterly (Diciembre, 1979), centrado en la investigación cualitativa en las organizaciones.

Como los modernistas, los teóricos críticos también asumen un determinismo en el interconectado mundo de la vida organizacional; en realidad ellos ven la vida en las organizaciones capitalistas en parte como obligada y previamente determinada.

8. Niveles y límites.

Antes de describir cómo las distintas corrientes teóricas de pensamiento han abordado esta nueva característica, diremos que los naturalistas y teóricos críticos han emitido en recientes años un nuevo criterio para evaluar la teoría organizacional, cuestionándose la validez de los niveles y límites del dominio en las organizaciones.

Aquí es donde los modernistas han visto claros niveles de diferenciación en la jerarquía -Barnard¹⁰² afirmaba que casi todas las organizaciones tenían ocho o diez niveles jerárquicos-, y claros límites que señalan los dominios internos y externos de la organización.

102.-Barnard, C.I., "The functions of the executive", Cambridge, MA, Harvard University Press, 1968, (1ª ed. en 1938), pág.82

Los naturalistas han postulado, proponiendo como principio, la existencia de una serie de niveles y límites jerárquicos más flexibles y permeables, considerándolos como pactados y negociados por los niveles y flujos de la comunicación en las organizaciones.

Los teóricos críticos ven estas distinciones sin sentido y reducen, en este caso a la organización, a la dicotomía de propietario, directivo versus trabajador, o al proceso de hegemonía y legitimación en los que las organizaciones participan.

9. Raíces metafóricas.

Si aceptamos la reclamación de que para teorizar e investigar en el campo de la comunicación organizacional es necesario partir de alguna perspectiva concreta, de alguna manera aceptamos, como consecuencia, que toda teorización acerca de las organizaciones es metafórica. En cualquier caso esas metáforas aparecen detrás de los términos que caracterizan las escuelas y teorías organizacionales.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente para los modernistas, la máquina, utilizada como una herramienta, que es programada y designada para la consecución de un propósito concreto, es utilizada como metáfora del proceso comunicativo. La comunicación es vista como una herramienta que debe ser desarrollada.

Los naturalistas, favoreciendo una metáfora orgánica, ven la verdad como ideográfica, representada a través de imágenes, y perciben a la organización como una entidad permeable en relación con su entorno.

Los teóricos críticos verían a la organización capitalista metafóricamente como un campo de batalla: el lugar del conflicto de clases.

10. Concepto de Organización.

Podemos concluir fácilmente lo que hemos dicho anteriormente al describir las distintas perspectivas desde las que se puede estudiar e investigar en el campo de la comunicación organizacional. El concepto de organización varía a través de las distintas orientaciones.

Desde una visión modernista el principal objetivo y fin de la organización es el cumplimiento de las metas propuestas. La organización es vista como perseguidora de metas y fines propuestos y previamente determinados.

Los naturalistas ven a la organización como una entidad cultural propia y distinta una de otra, concebida también como una única comunidad de lenguaje. Esta orientación pone más énfasis en los aspectos sociales de los que lo hace el modernismo y menos énfasis en su instrumentalidad.

Los teóricos críticos, en su visión de la organización, estarían una vez más, más cerca de los modernistas que de los naturalistas en su visión instrumental de la organización. Para los teóricos críticos la organización podría ser considerada como un "instrumento" de opresión.

11. Concepto de comunicación.

Aunque el análisis llevado a cabo desde un principio ha asumido que la comunicación desde un planteamiento global, es el fundamento de la investigación llevada a cabo.

en el campo de la comunicación organizacional, pasaremos ahora a considerar las diferentes concepciones del proceso de comunicación asociadas con las diversas orientaciones propuestas.

Los modernistas han visto a la comunicación como una herramienta de considerable fuerza, principalmente cuando es utilizada para la gestión. La comunicación, concebida como una herramienta, promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar esas metas y forma a los trabajadores en la aceptación de esas metas. La comunicación ascendente, estudiada en profundidad en las últimas décadas, ha sido descubierta últimamente como una herramienta útil de gestión. Esta visión positivista implica un modelo lineal y mecánico de comunicación en el que se asume que, presionando los botones correctos se colocará a los trabajadores en los lugares adecuados.

Los naturalistas ven la comunicación como constitutiva de la organización. Barnard había anunciado esta visión constitutiva de la comunicación organizacional en 1938:

"Una organización es concebida como tal cuando en ella confluyen una serie de factores: 1) Existen personas capaces de comunicarse las unas a las otras; 2) Están deseosas de contribuir a la acción 3) Para llevar a cabo un propósito común. Los elementos de una organización son por lo tanto: 1) Comunicación; 2) Voluntad de servir y; 3) Propósito común. Estos elementos son condiciones necesarias y suficientes, y se encuentran en todas las organizaciones. (Barnard, 1938)¹⁰³

Barnard no sólo propuso que la comunicación fuera el primero de entre los tres requisitos en las organizaciones, sino que incluso, al llegar al análisis del segundo elemento -deseos de servir- aclaró que ninguna organización podría ser activada sin comunicación; aún más, sin persuasión, y

103.-Ibidem, pág.38

en algunos casos sin "propaganda". El tercer elemento propuesto por Barnard -el propósito común- debe también ser comunicado, ya sea en forma de mensajes verbales o no verbales.

Uno podría argumentar entonces que Barnard fue un precursor de la siguiente premisa: la comunicación hace a la organización; o dicho de otro modo: la comunicación es la condición necesaria de la organización y facilita los otros dos requisitos y condiciones propuestas.

En las investigaciones naturalistas llevadas a cabo por Tompkins (1977, 1978)¹⁰⁴ en los estudios de caso de la NASA, así como los estudios de caso de Tompkins y Anderson (1971)¹⁰⁵ en Kent State University, se utilizó como fundamento conceptual la misma visión "constitutiva" de la comunicación organizacional que describió Barnard en su teoría de la organización en 1938.

Los teóricos críticos tienden a ver la comunicación como un mecanismo de falsificación de las realidades materiales de la organización. Los intereses del propietario/directivo son falsamente asociados a los del trabajador, precisamente en el proceso de comunicación ideológica llegando a producirse una "falsa conciencia". Los teóricos críticos, al igual que los positivistas, de algún modo, han concedido a la comunicación un poderoso, y quizá exagerado status causal al atribuir la creación de una falsa conciencia a la comunicación: la comunicación es la causa de una falsa conciencia creada entre directivos y trabajadores.

Esta habilidad que tienen los líderes organizacionales para controlar las decisiones de los trabajadores, han sido caracterizadas en numerosos y recientes ensayos sobre

104.-* Tompkins, P.K., "Management qua communication in rocket research and development", Communication Monographs, 44/77, págs.1-26

* Tompkins, P.K., "Organizational metamorphosis in space research and development", Communication Monographs, 45/78, págs.110-118

105.-Tompkins, P.K. & Anderson, E., Communication crisis at Kent State: a case study, New York, Gordon and Breach, 1971

comunicación organizacional. En Introduction and Afterword, el volumen que recogía aquellos ensayos, Tompkins y McPhee (1985)¹⁰⁶ denominan a este proceso "microhegemonía".

Al finalizar el modelo teórico propuesto para definir las características de cada una de las tres corrientes de pensamiento, queremos ahora advertir que como todo modelo, éste tiene también sus limitaciones y que cualquier forma de investigación es vital para el desarrollo de un progreso continuado en el estudio de la comunicación organizacional.

8. ORIENTACIONES PROPUESTAS POR LA INVESTIGACION EN LA DÉCADA DE 1980 Y EN EL FUTURO.

Durante la década de 1980 la investigación llevada a cabo en el ámbito de la comunicación organizacional marcará la pauta para el futuro en este campo. El estudio de los ambientes de comunicación en las organizaciones (a nivel de grupo y a nivel organizacional), así como el estudio de las redes de comunicación, continuará siendo el punto central de la investigación durante esta década y en décadas posteriores.

Las tendencias actuales sugieren que los estudios futuros incrementarán la investigación sobre las características de las redes y los ambientes de comunicación en las organizaciones (Jablin, 1986)¹⁰⁷, ya que la mayor parte de los estudios realizados hasta el momento han olvidado considerar el role de las redes de comunicación en los distintos ambientes. Esta situación ha influido negativamente ya que como afirma Redding (1972):

106.-Tompkins, P.K. & McPhee, R.D., "Introduction and afterword", en McPhee, R.D. & Tompkins, P.K. (Eds.), Organizational communication: traditional themes and new directions, Beverly Hills, CA, Sage, 1985, págs.7-13

107.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C, C.,(Ed.), México, McGraw-Hill, 1986, pág.134

"Aquel que comprende la dinámica de la comunicación organizacional, debe buscar una amplia variedad de redes y probarlas en los canales formales que se muestran en el organigrama de dichas organizaciones"¹⁰⁸

Otra de las lagunas detectadas durante esta década es que las investigaciones previas no han explorado ni considerado los efectos que tienen las variables "macro" de las organizaciones, como estructuras organizacionales y tecnología utilizada, en la conducta de comunicación en las organizaciones. Recientemente numerosas investigaciones han empezado a considerar estas variables y este tipo de relaciones.

Es necesario advertir cómo, para el desarrollo de la comunicación organizacional, los estudios futuros que se relacionen con estas variables "macro" deben continuar, ya que, "si suponemos que, de hecho, las organizaciones son sistemas abiertos, es obligatorio no seguir ignorando el impacto de las variables de macrosistemas en las conductas y actitudes de comunicación"¹⁰⁹

Las tendencias actuales también sugieren que las organizaciones serán consideradas en el futuro, cada vez más, como "sistemas procesadores de información" (Galbraith, 1977)¹¹⁰. Este enfoque propone considerar a las organizaciones, como anteriormente dijimos, en continua adaptación de sus sistemas de comunicación con las demandas de información y con sus ambientes internos y externos. Desde este punto de vista (Jablin, 1986)¹¹¹ una organización eficiente es aquella que relaciona dinámicamente sus necesidades de procesamiento de datos

108.-Redding, W.C., Communication within the organization: an interpretative review of theory and research. New York, Industrial Communication Council, 1972, pág.498

109.-Jablin, F.M., "Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication", Human Communication Research, 8/82, pág.341

110.-Galbraith, 1977 (Borrosa la bibliografía, artículo de Jablin)

111.-Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C, C. (Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.134

con la capacidad que tiene en la organización para procesar esa información.

Concluiremos diciendo que las líneas de investigación propuestas para el futuro estarán también profundamente influenciadas por los avances en las tecnologías de la información, aplicaciones de las tecnologías de la comunicación y de la informática se están realizando hoy en día y se desarrollarán en el futuro en el mundo organizacional.

Presentamos en las próximas páginas los CUADROS I Y II:

PRINCIPALES CORRIENTES DE INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; PERIODO 1900-1970.

CUADRO I.

TEMA I.:The individual - Behavioral

Considera que la eficacia de la comunicación está en los individuos que forma parte de la organización.

Con especial énfasis en dos áreas:

ÁREA A. Discurso estructurado (oral o escrito) con especial énfasis en un orador o escritor dirigiéndose a una audiencia (considerada como grupo).

Los conceptos y principios parten de la Teoría Retórica Tradicional.

Derivaciones conceptuales de este área de conocimiento: "Business English", "Business Speech", "Persuasión", "Relaciones Comerciales".

Derivaciones en el campo académico:

Parte del Periodismo; A nivel de reportero individual, los principios del periodismo escrito son esencialmente adaptaciones de la Doctrina Retórica. La realización de presentaciones, titulares, tipografía etc. han sido tópicos especializados y comúnmente enseñados en las escuelas y departamentos de periodismo.

(continuación CUADRO I.)

ÁREA B: Centrada en la interacción interpersonal e informal en situaciones de pequeños grupos (fundamentalmente oral).

Los conceptos y principios parten de la Teoría de las relaciones Humanas.

1. Relaciones proto-humanas como antecedentes de la investigación "científica".
2. Relaciones humanas "científicas"; fundamentalmente asociadas con las investigaciones llevadas a cabo en Harvard Business School (Mayo, Roethlisberger); y en el Instituto para la Investigación Social en la Universidad de Michigan (Likert)

Derivaciones de este cuerpo de conocimiento: "Dinámicas de Grupo", "Comunicación de pequeños grupos", "Comunicación Interpersonal", "Comunicación Superior-Subordinado".

TEMA II: The Systemic-Operational

Se centra, sobre todo, en las fuentes de la eficacia organizacional. Esa eficacia está relacionada con el fenómeno de la comunicación, y hace referencia a los medios de comunicación, los canales, las redes de comunicación, las políticas, los planes corporativos, etc.

Con especial énfasis en dos áreas:

ÁREA C: Comunicación Interna. Relacionada con aquellos acontecimientos y políticas que tienen que ver con acciones ocurridas dentro de los límites de la organización (arbitrariamente definidos).

(continuación CUADRO I.)

Los conceptos y principios parten de la Teoría del Management-organizacional.

Derivaciones de este cuerpo de conocimiento: "Comunicación Administrativa", "Comunicación Corporativa", "Gestión de comunicación", "Relaciones Industriales y laborales", "Publicaciones para trabajadores", "Periodismo Industrial".

ÁREA D: Comunicación Externa. Relaciones con aquellos acontecimientos y políticas que tiene que ver con la doble interacción entre la Organización y su entorno.

Los conceptos y principios parten de las Relaciones Públicas y la Publicidad.

Derivaciones de este cuerpo de conocimiento: "Relaciones Comerciales", "Entrevistas de empleo".

FASES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PERIODO
APROXIMADO 1900-1970

CUADRO II.

FASE I: The Formulary-Prescriptive

Descripción: Dependencia predominante de los principios del "sentido común" y/o del saber tradicional, Se incorporó a lo largo de los años a la escuelas de retórica o a sus equivalentes. El término "formulary" denota una cierta tendencia a promulgar fórmulas; reglas y recomendaciones sobre "cómo llevar a cabo las cosas". El término "prescriptive" tiene probablemente una explicación en sí mismo. Indica que las publicaciones en esta fase tienen como principal objetivo aconsejar con una cierta connotación de orden y mandato: Haz esto...No hagas esto otro...y tendrás éxito.

Aproximado período de mayor influencia: Alrededor de los años 40.

Ideas y objetivos centrales: Énfasis en las partes finales del discurso: claridad, solemnidad, convicción, acción, ameneidad. Especial atención a las cualidades fundamentales para la eficacia de la presentación oral: sentido de comunicación, sinceridad, animación, buena salud. Fórmulas para: "llevar a la gente a tu terreno", "ponerte siempre en el lugar y manera de pensar de otras personas". Principios básicos para realizar buenas presentaciones escritas: ordenadas, sencillas, cortas, familiares.

Autores representativos: Borden (1935), Monroe (1935), Carnegie (1936), Whyte (1952), Zelko y O'Brien (1957).

(Continuación CUADRO II.)

Comentario: Esta primera fase está representada mayoritariamente por el cuerpo masivo de literatura designada bajo los términos: "business english", "business and professional speaking" (1). Uno de los muchos estudios de la comunicación organizacional clasificó hace varios años los siguientes grandes temas, que aparecen a continuación, en libros de texto bajo la denominación de "business Speech" durante el período que va desde los años 20, 30, 40 y 50 (Redding, 1977):

- * La comunicación en una sola dirección y su influencia..
- * El "éxito" del emisor en la transmisión del mensaje.
- * Énfasis en los discursos públicos -pero cada vez más centrado en pequeños grupos.
- * Aplicación de la doctrina retórica tradicional en las discusiones en pequeños grupos.
- * Omisión casi por completo de términos que hagan referencia a controversia, rehusar, diferir, por el contrario gran énfasis en términos como armonía, trabajo en equipo, cooperación.
- * Virtualmente no existe reconocimiento de las realidades organizacionales como realidades jerárquicas, de status y de poder, de roles y de expectativas de roles, de divisiones funcionales de trabajo; en consecuencia (salvo algunas excepciones), no existe un reconocimiento de conceptos asociados con la concepción de Sistemas Generales.

(1) "Business English" fue la denominación comúnmente utilizada durante el período difícilmente delimitado entre los años 1915-1935, para designar a aquellos cursos, libros de texto y manuales, ya sea centrados en "business speech" o "Business writing", que utilizaban las mismas fuentes conceptuales: la doctrina retórica tradicional. Frecuentemente los cursos sobre discursos orales y escritos fueron impartidos por los mismos profesores, normalmente adscritos a los departamentos de "Business English" o "Business Writing".

FASE II.: The Empirical-Prescriptive

Descripción: Dependencia predominante de los casos de estudios, y estudios empíricos, reales. Sustituido más tarde por encuestas y cuestionarios, generalmente con descripciones estadísticas. Los objetivos son principalmente prescriptivos. Algunos pocos de carácter neutral. Estudios descriptivos surgen ocasionalmente.

Período de mayor influencia: Principalmente la década de los 50; algunos estudios fueron completados a finales de la década de los 40; y algunos más a principios de los 60; poco frecuentes hoy en día.

Ideas y objetivos centrales, claves: Las cualidades y habilidades para comunicar, ya sean para la comunicación oral o escrita, son importantes para los supervisores o para la eficacia de la dirección en lo que hace referencia a "dirigir hombres"; se piden prestados conceptos de la Semántica General y de otras versiones, haciendo hincapié en los límites de la "comprensión", factores que producen "distorsión", etc. Factores que favorecen una "buena" comunicación, reconocida como esencial para la motivación y moral de los trabajadores; los primeros conceptos de "redes" basados en estudios descriptivos de pequeños grupos, demostrando que la organización formal está lejos de representar los más importantes canales de comunicación y las actividades que tienen lugar en la organización.

Autores representativos: Especialmente importantes son las Tesis de: Davis, 1952 (Ohio State University), Angrist, 1953 (Ohio State University); Nilsen, 1953 (Northwestern); Lewis, 1954 (Southern California); Ross, 1954 (Purdue); Level, 1959 (Purdue); y también los estudios de casos del grupo de Harvard, por ejemplo; Ronken y Lawrence, 1952; las encuestas de influencia de Paterson y Jenkins (1948); Peters (1949); Jacobson y Seashore (1951).

Comentario: A medida que pasaron los años las sofisticaciones metodológicas proliferaron. Estos estudios aportaron, la mayoría de las veces, información detallada en profundidad, poco frecuente y mucha de la cuál todavía es de gran utilidad. Algunos de los casos de estudio considerados como quasi-test de principios comúnmente aceptados o hipótesis, eran aquellos especialmente asociados con el entonces popular paradigma de las "relaciones humanas" (derivados sobre todo, de los estudios de supervisión dirigidos por Harvard en la planta de Hawthorne de la Western Electric). Aunque el énfasis en las tesis doctorales comprensiblemente minimizó el consejo prescriptivo de los directivos ejecutivos, hubo siempre una fuerte corriente de prescripción -al menos den las conclusiones. Dos de los estudios pioneros que se llevaron a cabo en este campo, en esta línea, más que en el ámbito empírico, fueron aquellos realizados por Keith Davis (1952) - en los que él desarrolló la técnica del ECCO- y los de Jacobson y Seashore (1951). Aunque fueron principalmente descriptivos, es fácil detectar implicaciones valorativas y prescriptivas en sus publicaciones.

Un considerable número de estudios clasificados bajo la siguiente fase (Fase III, The Applied-Scientific) aunque caracterizando diseños experimentales sofisticados y análisis estadísticos, podía también ser catalogado aquí, ya que el componente descriptivo era indiscutible. Como ejemplos podríamos destacar algunos de los estudios realizados en Michigan apoyados en los estudios de dirección de Likert.

FASE III: The Applied-Scientific

Descripción: Dependencia predominante del hecho "objetivo" y "científico", típicamente obtenido de a) los estudios experimentales o quasi-experimentales; b) estudios comparativos-analíticos; c) estudios psicométricos, sociométricos y de análisis de contenido, (por ejemplo construcción y validación de cuestionarios, análisis de estilo y legibilidad); y d) encuestas "explicativas" (versus descriptivas).

(Continuación CUADRO II.)

Período aproximado de mayor influencia: Excepto unos pocos precursores en los años 30, (tales como los famosos estudios de Hawthorne), principalmente en el período que va desde 1947 a 1970; todavía dominante en los 80.

Autores representativos y pioneros: Lewin, Lippitt, y White (1939); Roethlisberger y Dickson (1939); Coch y French (1948); Bavelas y Barrett (1951); Lawrence (1958).

Comentario: Esta fase representa básicamente el amplio uso de los métodos científico "tradicional", aquellos típicamente asociados con las teorías de medición, el positivismo lógico, los análisis variables y los diseños deductivos-hipotéticos. El Instituto para la Investigación Social, de la Universidad de Michigan, establecido en 1946 y dirigido durante muchos años por Rensis Likert, fue responsable de gran parte de los estudios pioneros en este campo, especialmente durante el período 1948-1956. A principios de los 50, los departamentos de Speech (más tarde Speech Communication) de la Ohio State University, y de Purdue University, empezaron a llevar a cabo investigaciones científico-convencionales, casi siempre en forma de tesis doctorales. Likert (1955) observó que el tipo de investigación utilizada en muchos de los primeros estudios eran simplemente "medir y examinar el tipo de liderazgo que estaba siendo usado en las mejores áreas o unidades de las organizaciones, en contraste con aquellas que estaban siendo usadas en las peores". Esta estrategia no experimental era esencialmente la clase de programa de investigación en comunicación propuesto años antes por el estudio I.A. Richards (1936). Lo que deberíamos estar investigando y analizando -afirmaba Richards- es ¿Cuánto y de qué modo puede diferir la buena comunicación de la mala comunicación?

CONCLUSIONES

Admitidamente los límites entre las fases "Empirical-
Prescriptive" y "Applied-Scientific" son confusos. Sin embargo

(Continuación CUADRO II.)

creemos que la diferencia es real y crucial. En la primera fase los investigadores estaban preocupados principalmente en resolver problemas organizacionales, (principalmente de gestión, de la dirección), y demostrando que algunas de las soluciones preferidas se apoyaban en hallazgos "científicos". Pero en la tercera fase, aunque la prescripción era todavía un componente de la mayoría de la investigación realizada, los investigadores, claramente se presentaron a sí mismos (ya se a exactamente así o no) como representa el mayor auge de la fase Applied-Scientific. Observamos, por ejemplo, los numerosos estudios llevados a cabo sobre las relaciones superior-subordinado y sobre los estudios de "clima de comunicación" en las organizaciones (surgidos, para ser más exactos, de la corriente ideológica derivada, con modificaciones durante la primera época, de la doctrina de las "relaciones humanas"): Fleishman y Harris (1962); Read (1962); Tompkins (1962); Richetto (1969), Sincoff (1969).

CAPITULO III

EVOLUCION HISTORICA DE LAS PRINCIPALES TEORIAS Y ESCUELAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCION

2. LOCALIZACION DE LAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Localización en el tiempo, fundamentación teórica y principios básicos

2.1.1. Teoría Clásica

2.1.1.1. F.Taylor: Escuela del "management científico"

2.1.1.2. H.Fayol: Escuela moderna del management operacional

2.1.1.3. Max Weber: Teoría de la Burocracia

2.1.2. Teoría Humanista: Escuela de las Relaciones Humanas

2.1.2.1. Planteamiento del entorno (1920-1929)

2.1.2.2. Elton Mayo y los experimentos Hawthorne

2.1.3. Escuela Behaviorista

2.1.3.1. Planteamiento del entorno empresarial

2.1.3.2. M.Parker Follet y Chester I. Barnard

2.1.3.3. Herzberg, A.Maslow y D.McGregor: Teoría de las Motivaciones

2.1.4. Teoría de Sistemas

2.1.5. Teoría de la Contingencia

2.1.6. Tendencias del Management actual. Hacia nuevos modelos organizativos

3. EVOLUCION HISTORICA Y PRINCIPALES APORTACIONES DE LAS DISTINTAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

1. INTRODUCCION

Una vez que nos hemos aproximado a los orígenes de la comunicación organizacional y analizada la evolución histórica de este campo desde una perspectiva académica, trataremos de describir, de una manera sintética, en este tercer capítulo, cuáles han sido las principales Escuelas y Teorías de conducta organizacional desarrolladas a lo largo de la historia.

Si el objeto de estudio de esta tesis doctoral es analizar la influencia de la cultura empresarial en el desarrollo de la comunicación interna en un contexto empresarial determinado, y ver de qué manera influye la comunicación, con todas las variaciones y complejidades que este término implica, en la gestión empresarial, será necesario considerar, aún más, profundizar en los postulados que han dado lugar al desarrollo de las principales Escuelas de Conducta Organizacional a lo largo de la historia.

Localizaremos en el tiempo y expondremos los principios básicos que han ido fundamentando y dando lugar a las diferentes Teorías y Escuelas Organizacionales. Este desarrollo nos permitirá ver, en primer lugar, cuál ha sido la evolución del "management" en las organizaciones y de qué modo los factores históricos han influido en el tejido empresarial dando lugar a una nueva dimensión del hombre dentro de la empresa.

Comenzaremos con la Teoría Clásica o la denominada Escuela del "management científico", destacaremos las aportaciones de sus principales representantes y concluiremos con la crítica que al inicio del siglo XX se hizo de esta concepción racionalista e individualista del hombre, para dar lugar a la Teoría Humanista o Movimiento de las Relaciones Humanas que junto con la Teoría Behaviorista y la Teoría de las Motivaciones consolidarán una nueva dimensión del hombre dentro de la empresa. Los factores humanos y la importancia de los grupos informales, así como de la comunicación, dentro de las organizaciones serán las principales características de esta nueva teoría.

A mediados de los años 50 el concepto de empresa como un sistema abierto, conjunto de partes interrelacionadas entre sí y en constante interacción con el medio ambiente y el entorno,

dará lugar a la Teoría de Sistemas, con todas las variaciones y aportaciones que los distintos investigadores han ido desarrollando a lo largo de esta segunda mitad de siglo. Terminaremos con las nuevas investigaciones que, Peter Drucker, K. Weick y varios investigadores contemporáneos elaboraron durante los años 70 y principios de los 80 definiendo los nuevos principios del "management actual".

Unas breves conclusiones cerrarán este tercer capítulo para introducirnos en el estudio de la comunicación, desde el punto de vista empírico, de un grupo de empresas asentadas actualmente en la Comunidad Autónoma de Madrid, para pasar más tarde al desarrollo de un trabajo de campo posterior, que partiendo de este estudio piloto nos permitirá extraer las conclusiones finales de esta investigación.

2. LOCALIZACION DE LAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Localización en el tiempo, fundamentación teórica y principios básicos

2.1.1 Teoría Clásica

La teoría clásica de las organizaciones se desarrolla a principios del siglo XX y serán Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber sus máximos representantes. Sus escritos configurarán los postulados básicos del pensamiento racionalista.

2.1.1.1 Frederick W. Taylor: Escuela del management científico

Finalizada la revolución industrial a principios del siglo XX, nos encontramos ya ante un tejido empresarial en el que las fábricas y los talleres constituirán la principal célula de producción. Los departamentos administrativos, comerciales y de distribución apenas existen o si no, son de reducidas dimensiones, sin importancia en el engranaje industrial. Es en este contexto de producción masiva y en cadena en el que el ingeniero industrial americano, Frederick W. Taylor (1856-1915), desarrolla los postulados básicos de la "escuela del management científico".

Los experimentos llevados a cabo en la Bethlehem Steel Company le condujeron a una serie de conclusiones recogidas en su libro: The Principles of Scientific Management (1911). Frederick W. Taylor intentó establecer una serie de principios por medio de los cuales los administradores podrían llegar a determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran su trabajo.

Taylor afirmó que él podía determinar la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo, si consideraba científicamente la psicología humana, la especialización o función de las tareas, y ciertas suposiciones acerca de la motivación humana¹.

Fue un conocedor nato de la vida de los talleres, concretamente de la industria del acero, sector en el que él trabajó. Empezó como aprendiz en la Midvale Steel Company, más tarde como peón, como escribiente, como mecánico, como jefe de equipo de tornos y, finalmente, como ingeniero². Había sufrido la presión de sus compañeros sobre las normas de producción y estaba convencido de que "el problema de los pueblos es el bajo

1.-Jablín, F.M., "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro", en Fernández C.C. (Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.115

2.-Taylor, F.W., Management Científico, Barcelona, Oikos-Tau, 1970, págs.64-70

rendimiento en el trabajo, el cual afecta poderosamente a los salarios, a la prosperidad y a la vida de casi todos los trabajadores y, en la misma medida, a la prosperidad de todos los establecimientos industriales de la nación"³.

Taylor consideraba al obrero como a una persona tonta y perezosa, incapaz de llevar a cabo su trabajo sin recibir órdenes específicas de sus patronos. Movidos únicamente por el esquema estímulo-respuesta, y siendo el estímulo fundamentalmente económico, los obreros tenían una única motivación, la motivación económica, que coincidía a su vez con la motivación del empresario⁴.

Se produce una coincidencia de intereses entre el patrón y el obrero, por eso el "management científico" insiste en "que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada de la prosperidad del empleado y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea -salario elevado- y al empresario lo que más le interesa, un bajo coste de producción"⁵. Existían una serie de prejuicios entre los trabajadores que motivaban la baja productividad y el anquilosamiento del tejido industrial.

En primer lugar, el prejuicio comúnmente generalizado, de que un incremento en la productividad de cada hombre o de cada máquina por encima de los niveles establecidos traería como consecuencia final el despido de un gran número de obreros.

Un segundo prejuicio se apoyaba en los ancestrales sistemas de gestión que se aplicaban "obligando" a los trabajadores a producir con lentitud para proteger sus legítimos intereses. El empresario desconocía totalmente el tiempo necesario para alcanzar el nivel de producción previamente determinado para cada trabajador. Esto obligaba a los trabajadores más eficientes a reducir su ritmo de producción hasta alcanzar el nivel de los menos eficientes y conseguir de este modo la cantidad previamente establecida⁶.

3.-Ibidem, pág.28

4.-Lucas Marín, A., Sociología de la empresa, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, (4ªEd.), 1990, págs.30-31

5.-Taylor, F.W., Management Científico, Barcelona, Oikos-Tau, 1970, pág.24

6.-Lucas Marín, A., Sociología de la empresa, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, (4ªEd.), 1990, págs.31-32

Está claro que la causa que justifica esta situación "estriba en que casi todos los empresarios tienen establecido un salario máximo que consideran justo para cada categoría de trabajadores, ya trabajen a jornal o a destajo... cada trabajador se da cuenta muy pronto de cuál es esta cantidad en su caso personal y, así mismo, comprende que si el empresario llega al convencimiento de que un obrero puede hacer más trabajo del que venía haciendo, pronto o tarde encontrará una manera de obligarle a hacerlo sin aumentar su salario o aumentándolo muy poco"⁷.

(...)"Por tanto, es en el sistema de trabajo a destajo donde el arte de "ir haciendo" sistemático está más profundamente desarrollado. Cuando un obrero ha visto rebajado dos o tres veces el precio por pieza de su labor por haber trabajado con energía y aumentado la producción, es muy probable que deje de tener en cuenta los intereses de su patrono y tome la firme determinación de evitar nuevos recortes, adoptando para ello la lentitud sistemática"⁸.

Todo este sistema de gestión provoca un ambiente de engaño, recelo y desmotivación en el trabajo. La restricción de la producción de las máquinas se convierte, en definitiva, en el arma de defensa del trabajador frente a su patrón.

El tercer prejuicio se centra en los métodos y herramientas utilizadas para el aprendizaje de sus tareas de producción. Los métodos de trabajo utilizados para el aprendizaje de las tareas son ineficaces y de uso general en todas las industrias en aquella época. Los trabajadores desperdician gran parte de su tiempo utilizándolos⁹.

7.-Taylor, F.W., Management Científico, Barcelona, Oikos-Tau, 1970, pág.36

8.-Ibidem, pág.29

9.-Ibidem, págs.37-38

Está claro que los trabajadores han aprendido unos de otros hasta los más mínimos detalles para realizar su trabajo pero nunca han llegado a saber cuáles son las herramientas y métodos óptimos en cada caso.

"Por eso es necesaria la gradual sustitución del empirismo por la ciencia en todos los campos de la industria, y son los miembros del management -los encargados de conocer el modo científico de cada tarea- los que deben aconsejar, ayudar al trabajador y asumir mayor responsabilidad en los resultados"¹⁰.

Los postulados básicos que propuso Taylor en su obra: Management Científico pueden ser resumidos en cinco puntos claves¹¹:

1. Sustituir las normas y convencionalismos empíricos en todos los campos de la industria por la "ciencia" (conocimiento organizado que estudia las herramientas y métodos óptimos en cada campo de aplicación).

2. Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños, buscando la armonía entre los grupos de trabajo.

3. Lograr la cooperación y el trabajo en equipo entre los hombres, en lugar de un individualismo caótico.

4. Trabajar para alcanzar la máxima producción en cada caso y no una producción restringida y previamente determinada por el nivel medio alcanzado entre los trabajadores.

10.-Lucas Marín, A., Sociología de la empresa, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, (4ª Ed.), 1990, pág.32

11.-Viedma, J.M., La excelencia empresarial. Un estudio del caso español, Madrid, McGraw-Hill, 1992, pág.12

5. Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para su personal prosperidad y la de la empresa.

Aunque estos cinco puntos claves parecen centrar la atención únicamente en el trabajador y en cómo conseguir el máximo nivel de producción, clave del éxito de las empresas en la época de la revolución industrial, hay que destacar la preocupación, un tanto utópica, de Taylor, por armonizar los intereses tanto de los obreros como de patronos, administradores y propietarios. Está claro que Taylor nunca ignoró que el arte del management estaba en conseguir una relación armónica entre trabajadores y empresarios.

2.1.1.2. Henry Fayol: Escuela moderna del management operacional

El industrial y empresario francés Henry Fayol (1841-1930), considerado como el padre de la administración moderna, fundamenta sus investigaciones en sus experiencias como administrador en una compañía minera de origen francés. En su obra Administration Industrielle et Générale (1929), estableció los postulados básicos sobre los que se asienta la escuela moderna del management operacional. Catorce principios que llenaron el hueco dejado por Taylor.

Henry Fayol y sus seguidores centran su estudio en los problemas administrativos y de dirección, complementando las investigaciones de Taylor más preocupado por el taller y las relaciones entre obreros y patronos.

Hay tres principios afines que sobresalen por su importancia y novedad con respecto a la escuela del management científico: "Unidad de dirección", "La cadena en escalafón", y La "unidad de mando".

"El principio de unidad de dirección afirma que las funciones atribuidas pueden asignarse por departamentos y que sus operaciones deben ser dirigidas por un sólo gerente. La cadena en escalafón sugiere que debería existir dentro de la organización una escala gradual de superiores desde los que ocupan los más altos puestos hasta los de menor escala en autoridad. Finalmente, el principio de unidad de mando establece que un gerente nunca debe violar la cadena de mando al tratar con un subordinado e ignorar al superior del mismo"¹².

Estos tres principios interrelacionados nos hablan de las estructuras piramidales fuertemente jerarquizadas con funciones delimitadas y diferenciadas en el interior de la organización.

En su obra Administration Industrielle et Générale, Henry Fayol enumera los catorce principios generales de administración, advirtiéndole, a su vez, que no se trata de principios rígidos sino que deben ser adaptados a las circunstancias y necesidades de cada situación concreta¹³:

1. División del trabajo. Para conseguir una eficiencia en el trabajo debe producirse una especialización, tanto en las actividades técnicas como en las administrativas.

2. Autoridad y responsabilidad. La autoridad es derivada de la posición del administrador dentro de la estructura u organigrama, y es consecuencia del conjunto de cualidades del administrador. La responsabilidad es a su vez

12.-Jablín, F.M., "Estudio de la comunicación empresarial. Su evolución y futuro", en Fernández C, C.(Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.116

13.-Viedma, J.M., La excelencia empresarial. Un estudio del caso español, Madrid, McGraw-Hill, 1992, pág.13

consecuencia y producto de la autoridad ejercida, por lo que están estrechamente vinculadas.

3. **Disciplina.** Respeto por los acuerdos tomados que tienen como fin lograr obediencia, aplicación y energía. Todo ello requiere directivos capaces de lograrlo.

4. **Unidad de mando.** Para la ejecución de cualquier acto, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe, en cada caso de su subordinado superior.

5. **Unidad de dirección.** Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

6. **Subordinación del interés individual al general.** Es función de la administración conciliar estos intereses en caso de discrepancia.

7. **Remuneración del personal.** El sistema de retribución debe ser justo y recompensar equitativamente tanto al empresario como a los trabajadores. Salario en función de la cualificación y tiempo retribuido.

8. **Centralización.** El grado de centralización dependerá de la capacidad de los directivos y la dimensión y estructura de las organizaciones.

9. **Jerarquía.** La "cadena de autoridad" de una organización siendo uno de los tres principios esenciales definidos por H. Fayol, debe dirigirse desde los niveles directivos más altos a los más bajos. La estructura jerárquica no debe ser demasiado rígida para que pueda modificarse si la situación lo requiere.

10. Orden. Las distintas divisiones departamentales deben mantenerse diferenciadas a lo largo de la empresa. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

11. Equidad. La organización debe impregnarse de sentido de justicia, de manera que tanto los administradores como los trabajadores sean leales y respetuosos unos con otros.

12. Estabilidad del personal. Los frecuentes cambios de personal, a la larga suponen grandes costos, y son fruto, la mayoría de las veces de una mala administración.

13. Iniciativa. Aconseja a los dirigentes que "sacrifiquen su vanidad personal", con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa para participar en la creación y ejecución de los planes de empresa.

14. Espíritu de grupo. De acuerdo con la máxima "la unión hace la fuerza", es necesario promover un espíritu de equipo que dote a la organización de unidad y coherencia. El estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal entre los grupos de trabajo, ayuda a conseguir este clima de unidad y coherencia.

Las aportaciones de Henry Fayol a la teoría clásica constituyen la denominada escuela moderna del management operacional. Los catorce principios administrativos, postulados de su teoría ponen las bases del management actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control.

2.1.1.3. Max Weber: Teoría de la burocracia

Será el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) quien culminará los principios de la escuela organizacional clásica con su teoría de la burocracia. Sus postulados básicos quedarán recogidos en su libro Theory of Social and Economic Organization (1947).

Max Weber además de recoger los principios de otros teóricos clásicos (especialización del trabajo, unidad de mando, cadena en escalafón), "sugiere que las organizaciones se deben gobernar por "grupos firmes de reglas abstractas" concebidas para asegurar la predecibilidad de la ejecución y la coordinación de las tareas"¹⁴. Cada "funcionario" -afirma Max Weber- debe mantener una relación lo más impersonal y formal posible con el resto de los trabajadores.

Esta distancia social traerá como resultado menos problemas interpersonales y menos conflictos entre los trabajadores, dando lugar a una mayor eficiencia en el trabajo.

Max Weber persigue una organización que aporte el máximo de racionalidad en su ordenación. Sus postulados pueden ser aplicados tanto a la administración pública como a la empresa privada. Los elementos fundamentales de la teoría de la burocracia pueden ser sintetizados en los puntos siguientes¹⁵:

1. División del trabajo entre los miembros de la organización con el objetivo de conseguir los fines propuestos. La autoridad y responsabilidad de cada miembro dentro de la empresa está absolutamente definida.

14.-Jablin, F.M., "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro", en Fernández C, C., La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.117

15.-Miguel Frenández, E., Introducción a la gestión (management), (Vol.1), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1991, pág.145

2. Cadena de mando bien definida. Todos los puestos de trabajo están bien jerarquizados dentro de la empresa. Existe el derecho a recurrir al inmediato superior, y un procedimiento de reclamaciones en línea vertical ascendente, desde los puestos inferiores a los más elevados.

3. Los miembros de la organización se seleccionan en función de sus conocimientos técnicos, que pueden ser demostrados por medio de las calificaciones profesionales, o por medio de pruebas previamente determinadas por la dirección.

4. La promoción individual de los trabajadores dentro de la organización se apoya en la antigüedad, en los méritos y a último lugar depende también de la opinión de los superiores.

5. Todos los actos administrativos, todas las directrices y normas se elaboran por escrito.

6. Los mandos superiores de la organización no deben ser los propietarios de la misma.

7. Todos los miembros de la organización están sometidos a una disciplina estricta y sistemática, serán también controlados desde la dirección o inmediatos superiores en el cumplimiento de sus obligaciones.

La teoría de Weber se ha ido desarrollando a lo largo de los años por autores más modernos como Merton, Selznick, Gouldner, Blau, Scott, Bendix y otros. Todos ellos, apoyados en los postulados de la teoría de la burocracia de Max Weber han hecho hincapié en alguno de los principios anteriormente señalados, para establecer variaciones circunstanciales que pueden ser aplicadas en función del desarrollo histórico y del tejido empresarial.

Es necesario destacar el dirigismo y control que subyace en los principios de la teoría burocrática. Aunque las directrices y las normas que debe seguir cada trabajador están clarificadas y previamente determinadas, los empleados son tratados de una manera impersonal, hay demasiado formalismo que traerá como consecuencia una desmotivación de los trabajadores hacia los intereses de la empresa, disminuye el afán de superación de los empleados ya que el ascenso está previamente determinado y establecido en función de la antigüedad, también méritos y opinión de los superiores. Hay que destacar, eso sí, una gran especialización favorecida por la división del trabajo y por una continuidad en la organización.

La teoría clásica con sus múltiples aportaciones caracterizada por favorecer estructuras piramidales, altamente jerarquizadas, excesivamente preocupada por la proliferación de normas y principios, con el fin de conseguir una mayor productividad al más bajo coste y sin favorecer excesivamente las relaciones interpersonales entre los trabajadores -movidos únicamente por una motivación económica-, no parece adaptarse a la dimensión y estructura de la empresa moderna que demanda una relación humana más intensa entre los trabajadores, a la vez que unas directrices más flexibles capaces de adaptarse a los cambios del momento.

La racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad del hombre constituye la característica principal del "management científico" y en definitiva de todas las aportaciones de los principales autores de la teoría clásica. El hombre es considerado desde una única dimensión, la dimensión económica, que reduce la concepción del hombre a la de "homo economicus".

Será a partir de los años 30 cuando se cuestione el excesivo racionalismo del hombre en la empresa y el reduccionismo economicista y tecnicista que caracteriza a las teorías clásicas. La dimensión humana y social que caracteriza a todo individuo será el objeto de estudio de la escuela de relaciones humanas que tanto influirá en la nueva concepción del management, dotándole de unos componentes afectivos e informales que le harán tener un sello distintivo propio.

2.1.2. Teoría Humanista: Escuela de las Relaciones Humanas

2.1.2.1. Planteamiento del entorno (1920-1929)

Finalizada la primera guerra mundial, Estados Unidos vive su época de esplendor, todos los países aliados se sienten deudores de la que en ese momento es la primera potencia mundial económica. Los salarios aumentan y los impuestos disminuyen. Se protege la industria nacional mediante fuertes barreras arancelarias y se pone freno a la inmigración.

Desde 1923 hasta 1929 asistimos a una de las mejores épocas de la economía norteamericana, así como a una de sus más largas fases de expansión y poderío del continente. Será en Octubre de 1929 cuando una de las mayores crisis de superproducción ocurrida hasta el momento, producirá la caída de la economía norteamericana. El número de parados alcanzará los trece millones en 1933, y la crisis se propagará como en ondas expansivas hacia el continente Europeo.

Será en este momento de esplendor, y antes de producirse la crisis de 1929, cuando los estudiosos y teóricos del management se dan cuenta de la importancia del componente humano en las organizaciones.

Pero no fue hasta finales de los años treinta, al finalizar los experimentos de Hawthorne, cuando se reconoció la importancia de las relaciones humanas, de las necesidades y expectativas de los trabajadores, dando lugar al nacimiento y consolidación del denominado "Movimiento de las Relaciones Humanas", que tanto influirá en el desarrollo del factor humano en la empresa.

Los antecedentes del experimento de Hawthorne los encontramos en 1924 cuando el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric Company.

El objeto del estudio era determinar qué efectos producían en las actitudes hacia el trabajo y en la productividad, los cambios en la intensidad de la luz en los puestos de trabajo. Sorprendentemente los resultados no fueron los esperados, se produjo un aumento de la productividad tanto cuando la intensidad de la luz aumentaba o cuando disminuía.

Los experimentos llevados a cabo estuvieron a punto de ser declarados un fracaso, pero fue en ese momento cuando Elton Mayo, director del Departamento de "Industrial Research" de la Harvard Graduate School of Business Administration descubrió algo extraño en esas investigaciones. La existencia de relaciones interpersonales, y la aparición de los grupos informales frente a los grupos formales, le llevó a continuar el estudio, llevando a cabo entre 1927 y 1932, los famosos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company.

2.1.2.2. Elton Mayo y los Experimentos Hawthorne (1927-1932)

Las relaciones humanas entre los investigadores y los trabajadores seleccionados en los primeros estudios realizados en Hawthorne en 1924 habían llegado a alterar las actitudes de los operarios. Los resultados obtenidos, totalmente inesperados sorprendieron a los investigadores hasta el punto de abandonar el estudio.

Casualmente se descubrió la importancia de las relaciones humanas para el rendimiento del trabajo. Fue en este momento cuando nació el denominado "Movimiento de las Relaciones Humanas" que tanta repercusión e influencia ha ido adquiriendo en los ámbitos empresariales.

Las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, el sentirse formando parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecía el rendimiento en el trabajo hasta el punto de elevar los niveles de productividad a ritmos insospechados.

Los experimentos dirigidos por Elton Mayo en 1927 duraron hasta 1932. Se escogió una muestra representativa, un equipo experimental de seis operarios además de un supervisor y un observador, que más tarde contó con la ayuda de otros asistentes.

A los trabajadores se les informó detalladamente de los objetivos del estudio, del mismo modo se les transmitía a los operarios los resultados que se iban obteniendo, se les pidió que trabajaran con normalidad y tranquilidad con el objeto de simular una situación lo más real posible. De los seis operarios del equipo experimental cinco se encargaban de montar relés y uno de preparar las piezas necesarias.

Durante la primera fase se fijaron las producciones normales de trabajo en 2.400 relés montados a la semana por trabajador. Más tarde se aisló al grupo del resto de los trabajadores y se les aplicó un sistema de pago totalmente contrario al que se les venía planteando desde hace tiempo. Se les pagaría en función de la productividad individual. Los resultados obtenidos en el equipo experimental supusieron un aumento en la productividad.

"Más tarde se dio un descanso de cinco minutos por la mañana y otros cinco por la tarde, volviendo a aumentar la producción del grupo de trabajo. Cuando los períodos de descanso subieron a diez minutos continuó aumentando la producción y, además, los operarios se quejaron por la interrupción del ritmo de trabajo.

Con diez minutos de descanso por la mañana y diez por la tarde, sirviéndose en uno de los descansos un pequeño refresco, volvió a aumentar la producción. También aumentaron las producciones cuando se redujo

en media hora el tiempo de trabajo y cuando se suprimió el trabajo de los sábados. Al final se suprimieron todos los beneficios que se habían dado durante la experiencia, con el consentimiento de los operarios, obteniéndose una producción superior a todas las anteriores: 3.000 unidades semanales"¹⁶.

Los investigadores de Hawthorne llegaron a la conclusión de que además de los factores de motivación básicos, factor económico y de seguridad en el trabajo, existía un nuevo factor el factor psíquico y otros factores relacionados con el grupo.

Los operarios señalaron que la mejora en el rendimiento se debía al hecho de sentirse integrados en un grupo en el que contaban con la colaboración de los investigadores y no se sentían vigilados como en ocasiones anteriores.

Los resultados obtenidos hasta 1927 dieron pie a los investigadores a formular las primeras bases y postulados del llamado "Movimiento de las Relaciones Humanas".

Entre 1928 y 1931 se llevó a cabo la siguiente y última fase de experimentos. Se elaboró un programa de entrevistas pero esta vez enfocado hacia un objetivo totalmente distinto; se trataba de estudiar las relaciones humanas que se estaban produciendo en la factoría Hawthorne.

Se entrevistaron a más de 20.000 empleados apreciándose la existencia de grupos informales de trabajo. Estos grupos informales, (surgidos espontáneamente entre los trabajadores), frente a los grupos formales, (aquellos que eran constituidos oficialmente desde la dirección), resultaron ser el "lugar" donde los trabajadores podían satisfacer sus necesidades sociales y potenciar su colaboración para el logro de los objetivos de la empresa.

16.-Miguel Fernández, E., Introducción a la gestión (management), (Vol.1), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1991, pág.151

Elton Mayo llegó a la conclusión a través de los estudios que posteriormente desarrolló para la industria aeronáutica ubicada en California (1943), que la pertenencia a estos grupos informales era lo que realmente motivaba a los trabajadores a acudir diariamente al trabajo¹⁷.

La última fase, 1931-1932, se llevó a cabo con el objeto de estudiar las relaciones entre los grupos informales y los formales. Estos experimentos ayudaron a modificar los supuestos técnicos -racionales según la teoría clásica- para fijar la atención en el papel que juega el factor humano como elemento motivador del hombre en el trabajo.

Se dará una mayor importancia al trabajo en grupo y, como más tarde veremos, a la necesidad de una comunicación entre mandos intermedios y trabajadores.

Desde el punto de vista teórico y en líneas generales, podemos decir que las principales aportaciones de la escuela humanística, o "movimiento de las relaciones humanas", estarán en reconocer que:

1. La motivación de las personas en el trabajo se produce, en gran parte, cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas.
2. Las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes, y pueden comunicarse y establecer relaciones humanas entre los componentes del grupo.

17.-Mayo, E. & Lombard, G.F., Teamwork and labor turnover in aircraft industry of Southern California, Soldiers Field, Boston MA, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1943

3. Cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

2.1.3. Escuela Behaviorista

2.1.3.1. Planteamiento del entorno empresarial

Al finalizar la segunda guerra mundial la racionalización industrial y el avance tecnológico, con la consiguiente aplicación de la maquinaria en las fábricas, produce la insatisfacción en el trabajo, desmotivación y la monotonía que caracteriza a los trabajos de producción en cadena y a gran escala. Los cambios más significativos que caracterizan la época moderna de los años cincuenta pueden resumirse en los siguientes aspectos¹⁸:

1. Conocimientos y habilidades requeridas fruto de la división en el trabajo. Se reduce el tiempo de aprendizaje.
2. Ritmo. Viene marcado por la máquina o por la cadena de producción.
3. Grado de repetitividad: muy alto, con tiempos de ciclos inferiores al minuto, con la consiguiente monotonía y desmotivación. Sin posibilidad de aportar iniciativas en cuanto al método y herramientas de trabajo.

18.-Walker, Charles R., Technology, industry and man, New York, McGraw-Hill, 1968

4. Relaciones con la gente: interacción mínima, por no decir nula. El ritmo, el ruido y la distancia física hacen la interacción verbal muy difícil. No existe una relación humana entre los trabajadores que provoque, ni siquiera, una comunicación de intereses.

5. Relación con el producto final: el trabajador pierde la visión del producto final debido al alto grado de especialización y división del trabajo. El operario se limita a hacer una parte insignificante del producto final.

6. Autonomía para determinar el método de trabajo. El departamento de estudio del trabajo será el que se encargue de llevar a cabo esta función. No existen cauces para favorecer y potenciar las iniciativas de los trabajadores.

7. Estilo de mando: ante un trabajo tan programado y jerarquizado, la función de los mandos intermedios carece de significado y con frecuencia se despersonaliza. Por otra parte, el mando intermedio puede elegir entre diversos estilos, desde el más autoritario hasta el más democrático o participativo.

2.1.3.2. Mary Parker Follet y Chester L. Barnard

Las aportaciones de Mary P. Follet (1868-1933) en el campo del management se distinguen por su orientación psicológica. Sus aportaciones comenzaron a tener aceptación después de la segunda guerra mundial.

Destaca la importancia del grupo como unidad de trabajo y de gestión dentro de la organización. Los miembros de la organización, tanto mandos como trabajadores, son miembros de un grupo que comparten intereses y objetivos comunes. El logro de estos objetivos es "responsabilidad de todos".

Chester I. Barnard (1886-1961) ocupó el cargo de presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Desde su experiencia práctica analiza cuáles deben ser las funciones básicas de un gerente¹⁹:

1. Aportar un buen sistema de comunicación.
2. Dirección de personal basada en la motivación e incentivos.
3. Definir los fines y objetivos de la organización y del trabajo a realizar.

Barnard se preocupó de definir la figura del jefe como líder moral que debe procurar la cooperación entre todas las personas de la organización. Para conseguirlo deberá reducir las presiones negativas a las que se encuentran sometidos los trabajadores y potenciar los incentivos positivos (oportunidades de prestigio, ambiente social atractivo, condiciones de trabajo adecuadas, incentivos económicos etc.)

Quizá su principal aportación fue su concepto de organización como "un sistema de actividades y esfuerzos de dos o más personas coordinados conscientemente". Fue el primer teórico en concebir a la organización como un sistema, sin

19.-Miguel Fernández, E., Introducción a la gestión (management), (Vol.1), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1991, pág.155

embargo sus principales aportaciones en este campo no fueron aprovechadas por otros teóricos de la organización hasta los años 60.

Las investigaciones de Chester I. Barnard en su búsqueda por los motivos de integración del hombre en la empresa en torno a la figura del "jefe" como líder moral, junto con los factores psicológicos de autores como A. Maslow, con el desarrollo de la teoría de las necesidades, al igual que las aportaciones de otros autores como Herzberg y D. McGregor con la teoría de las motivaciones, darán consistencia a estos principios teóricos.

2.1.3.3. Herzberg, Abraham Maslow y Douglas McGregor: Teoría de las Motivaciones

En los años 50 y como consecuencia de la creciente división en el trabajo, y de las condiciones empresariales que se produjeron al finalizar la segunda guerra mundial, se puso de relieve el valor motivacional de la tarea en sí, sus posibilidades de aprendizaje y mejora, su contenido y reto. Herzberg centró su atención en los factores determinantes de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo. Llevó a cabo numerosas entrevistas entre una muestra representativa de trabajadores pertenecientes a los distintos niveles jerárquicos y diversos departamentos dentro de una empresa concreta. A cada uno de ellos les pidió que relatasen aquellos incidentes que les habían producido mayor satisfacción e insatisfacción en su vida laboral.

Herzberg observó que los valores motivadores hacían referencia al trabajo en sí, su contenido, sus posibilidades y retos. Mientras, las condiciones en el trabajo, los denominados factores extrínsecos, eran los menos motivadores²⁰.

20.-Rodríguez Porras, J.M., El factor humano en la empresa, Bilbao, Deusto, S.A., 1991, pág.14

Será en 1957 cuando Douglas McGregor publica un artículo, The human side of Enterprise²¹, en el que recoge la situación humana de la empresa moderna después de consolidarse la revolución industrial, al finalizar ya la segunda guerra mundial.

Este artículo tuvo una fuerte repercusión tanto en los ámbitos académicos como en los ambientes empresariales. En este artículo, McGregor recoge los puntos claves de la teoría sobre la motivación desarrollada por Abraham Maslow, constituyendo un nuevo enfoque en los estilos de dirección que McGregor denominará más tarde "Teoría Y".

Para A.Maslow hay una serie de necesidades que el hombre debe satisfacer para llegar a la motivación en el trabajo. Partimos de las necesidades fisiológicas, para pasar a las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades del yo y necesidades de autorrealización.

Esto no quiere decir, sin embargo, que una necesidad debe estar "plenamente" satisfecha para que la siguiente emerja, pero lo que es cierto es que si las necesidades primarias no están cubiertas, difícilmente llegaremos a las necesidades de autorrealización, a la motivación en el trabajo²².

2.1.3.3.1. Necesidades fisiológicas

El hombre es un ser indigente -señala McGregor en su artículo "El aspecto humano de la empresa" al hablar de la teoría de Maslow-, tan pronto como una de sus necesidades es satisfecha aparece otra en su lugar. Las necesidades humanas están organizadas en una serie de niveles.

21.-McGregor, D., The human side of Enterprise, Cambridge MA, M.I.T. Press, 1966, pág.3-20

22.-Rodríguez Porras, J.M., El factor humano en la empresa, Bilbao, Deusto, S.A., 1991, págs.16-18

En el nivel inferior, o primer nivel, se encuentran las necesidades fisiológicas. Estas necesidades fisiológicas pueden hacer referencia a lo que Taylor denomina primera motivación o motivación periférica del hombre ante su trabajo: la motivación económica.

2.1.3.3.2. Necesidades de seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas -continúa McGregor- otras de nivel más elevado empiezan a orientar el comportamiento humano y a motivarlo. A estas necesidades las denominamos necesidades de seguridad, nos estamos refiriendo a las necesidades de protección contra el peligro, amenazas, privaciones etc.

Teniendo en cuenta que todo trabajador se encuentra en una situación de dependencia frente a su inmediato superior, estas necesidades situadas en el segundo nivel tienen su importancia en las organizaciones ya que cualquier discriminación, favoritismo o cualquier mandato que no provenga del correspondiente superior, en cada caso, puede motivar que las necesidades de seguridad se activen en el individuo.

2.1.3.3.3. Necesidades sociales

Cuando las necesidades fisiológicas del hombre están satisfechas y éste ya no experimenta temores con respecto a su bienestar físico, las necesidades sociales -afirma McGregor- se convierten en un motivador importante de su comportamiento.

Nos referimos en este tercer nivel a la necesidad de ser aceptado, respetado y valorado por los demás, a la necesidad de asociarse y de pertenecer a un grupo que todo trabajador tiene por el hecho de vivir en sociedad.

Todas estas necesidades son consideradas por la dirección, todos sabemos que la fuerza y el potencial de trabajo que alcanza un grupo unido, difícilmente se consigue con el mismo número de individuos actuando separadamente, pero muchas veces el temor de la dirección a enfrentarse a grupos hostiles a los objetivos de la empresa ha provocado un dirigismo y control exagerado impidiendo la agrupación de los trabajadores en asociaciones, como es natural.

Lo cierto es que cuando estas necesidades sociales han sido frustradas, es entonces cuando los trabajadores se vuelven reacios y hostiles hacia los objetivos marcados desde la dirección.

2.1.3.3.4. Necesidades del "yo"

Por encima de las necesidades sociales -en el sentido de que no se convierten en "motivadoras" hasta que no se satisfacen de modo razonable las necesidades inferiores, advierte McGregor- se encuentran las de mayor significado para la dirección y para el mismo hombre. Nos estamos refiriendo a las necesidades del "yo", que pueden ser de dos clases: aquellas relacionadas con la propia estima (confianza en uno mismo, independencia, conocimiento etc.), y aquellas que se relacionan con la propia estimación (reconocimiento y aprecio por parte de los demás, etc.)

Estas necesidades, que forman parte del cuarto nivel, son aquellas que el hombre lucha cada vez más y más por conseguir. Son a su vez las más difíciles de satisfacer.

A diferencia de las necesidades fisiológicas, las necesidades del yo no han sido muchas veces reconocidas y favorecidas desde la dirección. La escuela del "management científico" de Taylor ponía el acento en las necesidades y motivaciones económicas como punto de referencia para conseguir la motivación en el trabajo.

Las necesidades del "yo", no tenían cabida ni siquiera desde un planteamiento teórico, tal y como estaba configurada la empresa en la época industrial.

2.1.3.3.5. Necesidades de autorrealización

Finalmente, en la cúspide de la jerarquía de necesidades del hombre, se encuentran las que podríamos llamar -señala McGregor- necesidades de autorrealización.

Son las necesidades más sublimes, capaces de satisfacer las necesidades que tiene el hombre de ser creador, de desarrollarse continuamente, en el más amplio sentido de la palabra. Nos damos cuenta, a simple vista, que estas necesidades difícilmente son satisfechas por el hombre actual.

Todo el mundo siente frustraciones en su trabajo y ambiente social. Se producen intereses contrapuestos que impiden alcanzar las necesidades de autorrealización. Si bien es cierto, y analizando el panorama laboral durante la época industrial, tal y como estaba configurada la empresa moderna, la no satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales difícilmente favorecía el desarrollo de las necesidades de este último nivel.

Parece como si la teoría de A.Maslow, recogida y desarrollada por McGregor tal y como hemos analizado, tendiera a encerrar las necesidades psicológicas dentro del círculo del propio "yo".

Hay que señalar que no todas las teorías predominantes de mediados del siglo XX ponían como centro de las motivaciones humanas las necesidades del propio "yo" y las necesidades de autorrealización. Freud, por ejemplo, pone el placer en el centro

de la motivación del hombre y Adler pone el acento en la voluntad de poder.

No se trata ahora de desarrollar cada una de las teorías vigentes durante la época, pero sí creo necesario destacar la figura y línea de pensamiento de Victor Frankl, psiquiatra vienés que experimentó los atroces sufrimientos de los campos de concentración durante la segunda guerra mundial, para quien la voluntad de sentido es el motor último del hombre.

"El hombre es una criatura responsable y que debe aprehender el sentido potencial de su vida...y el verdadero sentido de la vida debe encontrarse en el mundo y no dentro del ser humano y de su propia psique, como si se tratara de un sistema cerrado... la autorrealización no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto secundario de la propia trascendencia"²³

En el ámbito de la teoría de la organización Pérez López ha desarrollado una teoría de la motivación humana que, aunque tiene muchos puntos en común con la teoría de Victor Frankl, se apoya en la cibernética y no en la psiquiatría con el objeto de explicar la estructura y dinámica de la organización.

Pérez López distingue tres clases de motivaciones que denomina motivación extrínseca, intrínseca y trascendente²⁴:

Motivación extrínseca: Estamos ante la motivación más periférica del hombre -la motivación económica- el hombre se mueve por las consecuencias que espera alcanzar al llevar a cabo una acción.

23.-Frankl, Victor E., El hombre en busca de sentido, Barcelona, Herder, 1987, pág.109

24.-Rodríguez Porras, J.M., El factor humano en la empresa, Bilbao, Deusto, S.A., 1991, pág.21

Motivación intrínseca: Nos encontramos ante un nivel más interno o superior. El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzcan en él la acción ejecutada. La consecuencia de una acción puede ser la satisfacción que produce la ejecución de una acción bien hecha.

Motivación trascendente: Esta vez el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca en otros sujetos presentes en su entorno la acción por él ejecutada. Estamos ante las necesidades de autorrealización descritas por A.Maslow en la teoría de las motivaciones humanas.

Estas tres motivaciones, según postula el autor, se encuentran presentes en todas las personas aunque, eso sí, en proporciones distintas. Está claro que cada una de las motivaciones tiene una calidad distinta.

"No es lo mismo ser movido a una acción por motivación extrínseca, intrínseca o trascendente. Cuando el sujeto se mueve por motivación extrínseca está, en cierto modo, dependiendo de la reacción del entorno, esto es, de lo que reciba a cambio; cuando se mueve por motivación intrínseca está respondiendo a su propia satisfacción personal, con independencia del entorno; cuando se mueve por motivación trascendente significa que se abre a las necesidades ajenas -con independencia de la reacción del entorno y de su propia satisfacción personal- lo cual implica una mayor libertad y una mayor calidad motivacional"²⁵.

25.-Ibidem, págs.21-22

2.1.4. Teoría de Sistemas

Denominamos "sistema" a un conjunto de partes interrelacionadas que formando una unidad compleja actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Estas partes pueden ser de distinta naturaleza -partes físicas, biológicas-, pueden ser también un conjunto de teorías, principios y técnicas, que siguiendo un ordenamiento lógico llegan a conformar una unidad dirigida a alcanzar unos objetivos propios, nos estamos refiriendo en este caso a la ciencia del management.

Desde este punto de vista, y partiendo de la definición dada, podemos considerar a las organizaciones como sistemas, de hecho así lo hicieron teóricos como Von Bertalanffy que desde 1924 trabajaba en busca de una teoría integradora que pudiera proporcionar principios y modelos generales que pudieran ser aplicados a diversas ciencias²⁶.

El nombre de "Teoría General de Sistemas" se debe principalmente a Von Bertalanffy y gran parte de su desarrollo teórico a estudiosos como Ashby que trabajó en la integración de la Teoría de las Comunicaciones, la Teoría de la Información, de Shannon y Weaver, y la Teoría de la Cibernética, conocida en Europa desde 1948 cuando Wiener publica su obra Cybernetics.

La principal aportación de Wiener a la Teoría de la Cibernética fue la aplicación del concepto de "Feed-back" que derivó en un conocimiento más profundo de la Teoría de la Información. Wiener colaboró durante la II Guerra Mundial en el desarrollo de los equipos antiaéreos en Inglaterra, donde aplicó el concepto de "feed-fack" para corregir la trayectoria de los proyectiles lanzados contra los aviones enemigos. La importancia que da Wiener al "feed-back" es una de las principales aportaciones de su obra²⁷.

26.-Bertalanffy, L.Von., General Systems Theory: Foundations, Development, Applications, Braziliar, NY, 1968

27.-Wiener, N., Cybernetics or control and communication in the animal and the machine, Cambridge, MA, M.I.T. Press, 1948

Teóricos como Barnard (1938) y Follet (1946) fueron considerados precursores de la Teoría de Sistemas, aunque sus aportaciones no fueron aceptadas hasta mediados del siglo XX, afirmaban que las organizaciones debían ser consideradas como sistemas abiertos.

Consideramos sistema abierto a aquel en el que las partes interactúan con su entorno, con su medio ambiente hasta el punto de ser influenciado por él. Los sistemas, aplicándolo esta vez a la organización, tienen flujos de información, materiales y energía que entran al sistema procedentes del entorno. Estos flujos que denominamos "inputs" sufren un proceso de transformación en el interior del sistema y salen en forma de bienes y servicios que denominamos "outputs". A su vez la información que circula por un sistema sufre un proceso continuo de retroalimentación que permite al sistema poner en marcha sus mecanismos de control y regulación²⁸.

Denominamos sistema cerrado cuando sus partes no son influenciadas por el entorno ya que no interactúan con su medio ambiente.

"Una perspectiva de sistema cerrado de las organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas y operan de forma muy racional y determinista, con independencia de su medio ambiente. Por otro lado, si se observan a las organizaciones desde el punto de vista de sistema abierto, serán vistas como sistemas en continua transformación que están en relación dinámica con su medio ambiente"²⁹.

28.-Viedma, J.M., La excelencia empresarial. Un estudio del caso español, Madrid, McGraw-Hill, 1992, pág.17

29.-Jablin, F.M., "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro", en Fernández C, C.(Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.119

Siguiendo el binomio organización-sistema, Von Bertalanffy consideraba a la empresa como un sistema abierto, dinámico, en relación continua con su entorno, compuesto por una serie de partes, denominadas subsistemas, también dinámicas y en interacción con su medio ambiente igualmente orientadas a conseguir una serie de objetivos comunes.

Katz y Kahn en su obra Social Psychology of Organizations recogen los principios que les llevaron a considerar a las organizaciones como sistemas abiertos³⁰:

1. Las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no podremos llegar a comprender a no ser que logremos considerar a la organización en su totalidad.

2. Para sobrevivir, las organizaciones deben intercambiar información, productos materiales y energía con su medio ambiente. De igual modo deben preocuparse por adquirir entropía negativa, es decir, incrementar su tasa de importación respecto a la exportación de energía, de forma que conserven reservas a las cuales puedan recurrir en los períodos de crisis.

3. Las organizaciones mantienen un equilibrio dinámico con su medio ambiente por medio de la retroalimentación que reciben de su entorno. La información que circula por el sistema sufre un proceso de transformación continua que es a lo que denominamos retroalimentación.

4. Las organizaciones persiguen una serie de objetivos que pueden llegar a conseguir a partir de diferentes planteamientos iniciales, y siguiendo procesos distintos podremos obtener los mismos resultados.

30.-Ibidem, págs.119-120

En definitiva, y para concluir, diremos que la teoría de los sistemas abiertos, desde la perspectiva de las organizaciones, reconoce la interdependencia que el medio ambiente, el entorno, guarda con la empresa, hasta el punto de no poder sobrevivir si no se mantiene esa dependencia y habilidad para desarrollar un proceso de retroalimentación constante que favorezca el manejo eficiente de las relaciones, dentro y fuera de sus propios subsistemas.

2.1.5. Teoría de la Contingencia

La llamada teoría de la contingencia o enfoque contingente de la organización se fundamenta en los principios expuestos en la teoría de sistemas.

Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos en los que sus partes (subsistemas) interactúan entre sí y están interrelacionadas con el entorno en el que se encuentran. Podemos afirmar que la mayoría de las teorías organizacionales contemporáneas arrancan de este supuesto, sin embargo, la "teoría de la contingencia" no busca llegar a unos principios organizacionales sobre los cuales la interrelación entre los distintos subsistemas y el medio ambiente sea lo más eficaz posible, sino que por el contrario trata de descubrir cuáles son las formas más eficaces de organizarse en función de las variables de los subsistemas, ésta es sin duda su principal aportación³¹.

A partir de los años sesenta se llevaron a cabo estudios de investigación en numerosas empresas con el objeto de demostrar hasta qué punto el funcionamiento interno de las organizaciones debe estar en consonancia con las tareas de la organización, medio ambiente, tecnología, así como con las necesidades de sus miembros, si la empresa pretende ser eficiente.

31.- Ibidem, pág.120

Este será el nuevo enfoque que Lorsch y Lawrence, representantes de la teoría contingente sugerirán como fundamento teórico de futuras investigaciones.

En este sentido Burns y Stalker fueron los primeros en llevar a cabo una investigación en 20 empresas inglesas con el objeto de demostrar hasta qué punto la configuración de los subsistemas puede afectar a la conducta de los miembros de la organización, así como influir en la eficiencia de la organización en su totalidad³².

Estos autores descubrieron dos formas básicas de sistemas organizacionales en función de las variables que caracterizaban a cada empresa.

Por un lado el "sistema mecanicista", propio de aquellas organizaciones en las que existían unas condiciones económicas y técnicas estables. Se caracterizaba por un alto grado de diferenciación funcional, normas y reglamentos excesivamente determinados, modelos de comunicación vertical que no favorecen la participación, fruto de un estilo de dirección más bien autoritario, con excesivos controles en el trabajo.

Por el contrario un "sistema orgánico" se adecuaba más a aquellas empresas en las que las condiciones económicas y técnicas eran cambiantes. El "sistema orgánico" era propio de aquellas organizaciones con un estilo de dirección participativo, caracterizadas por un modelo de comunicación horizontal, que favorece los intercambios laterales de los mensajes.

Las investigaciones de Burns y Stalker sirvieron de apoyo a los estudios que Lawrence y Lorsch (1967) llevaron a cabo también en numerosas empresas, con el objeto de analizar hasta qué punto la variación del medio ambiente organizacional afecta al grado de integración de las empresas en su entorno.

32.-Ibidem, pág.121

Lawrence y Lorsch analizaron el medio ambiente de varias empresas y compararon³³, por un lado los grados de diferenciación y de integración con el medio en el que se encontraban, y por otro lado analizaron los resultados económicos obtenidos en cada una de las organizaciones.

Llegaron a la conclusión de que las organizaciones más eficaces eran las que mejor adaptadas estaban a su medio. Si el medio era complejo y dinámico, las empresas confiarían la tarea de vigilar cada división a aquellos miembros mejor capacitados para hacerlo.

En segundo lugar observaron que aquellas empresas que fueran dotadas de los mecanismos de integración más adecuados al medio en el que se encontraban alcanzarían un alto grado de eficacia. En definitiva, las organizaciones más eficaces son aquellas capaces de adaptar sus mecanismos al grado de incertidumbre del medio en el que se encuentran. También hay que tener en cuenta que a mayor incertidumbre en el medio ambiente, será necesario un mayor esfuerzo personal, de tiempo y un mayor número de procedimientos para aplicar en la empresa.

"Un enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial se basa en los principios de la teoría de sistemas abiertos, y afirma que la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda semejar su estructura, su política, etc., a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente, cultura) en las que se encuentra"³⁴

33.-Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration, USA, Irwin, 1967

34.-Jablín, F.M., "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro", en Fernández C.C., (Ed.), La comunicación humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág.122

2.1.6. Tendencias del management actual. Hacia nuevos modelos organizativos

Peter Drucker, economista y consultor austriaco, autoridad en el ámbito de la empresa y de las organizaciones, ha realizado una de las mayores aportaciones al management actual. En su obra "Management for results" (1966) están recogidos los principios fundamentales que conducen a una buena gestión empresarial.

Para Peter Drucker una óptima gestión empresarial se puede llevar a cabo desde la perspectiva de los recursos y resultados de la empresa, o teniendo en cuenta los esfuerzos necesarios para conseguir los resultados previstos.

Si consideramos los recursos y los resultados de la empresa veremos que tanto los unos como los otros existen fuera de ella y no dentro.

Los recursos financieros y materiales serán externos a la empresa y los resultados dependerán en definitiva de los clientes-consumidores que sea capaz de atraer la empresa, en el caso de una economía de mercado, o de las autoridades políticas en el caso de una economía planificada.

Los buenos resultados se obtienen aprovechando las mejores condiciones del mercado, estudiando las situaciones favorables del entorno, aprovechando al máximo, en definitiva, las condiciones que se presenten. Mas que detener los problemas que existan en la empresa, se trata de hacerse con el futuro sin olvidar el pasado. Será necesario buscar también alguna ventaja competitiva que nos diferencie de las demás empresas. Ser líderes en algo dentro del sector en el que nos movamos, aun sabiendo que ese liderazgo suele ser transitorio, de poca duración debido a la fuerte competencia que existe en una economía de mercado.

Si nos fijamos en los esfuerzos que necesitamos para el logro de los resultados previstos, nos daremos cuenta que existe una tendencia comúnmente adoptada por las empresas a considerar el pasado como lo "normal", lo tradicional que no hay por qué modificar a lo largo de los años. Sin embargo no nos damos cuenta de que la postura correcta es mirar hacia el futuro, crear el futuro y abrir nuevas oportunidades que supongan una vía de expansión y desarrollo para la empresa.

Los resultados económicos requieren que los recursos estén concentrados en pocas actividades, productos muy concretos dentro de un sector muy determinado y dirigidos a obtener el mayor número de beneficios para la empresa.

Durante los años 70 y principios de los 80 varios estudiosos de las nuevas tendencias del management empresarial centraron sus investigaciones también en el estudio de los diferentes procesos de comunicación que se producen en las organizaciones, fruto de las relaciones humanas y de la interacción entre los individuos.

En este sentido Karl Weick³⁵ publicó en 1969 su obra The Social Psychology of Organizing en la que sostiene que las organizaciones en sí no existen si no es a través de continuas corrientes y flujos de actividades humanas que se desarrollan dentro de ellas.

Los flujos o redes de comunicación que se producen dentro y fuera de la empresa son los que hacen que la organización se mantenga y será a través de esos procesos y actividades comunicativas donde los individuos desarrollarán sus funciones.

Una de las principales características de nuestro tiempo en el ámbito empresarial, es la capacidad que las organizaciones tienen para recoger, almacenar y procesar información, así como transportarla y hacerla llegar, de manera casi simultánea a cualquier parte del mundo.

35.-Kreps, Gary L., Organizational Communication, New York, Longman, 1989, pág.104

Pero a pesar de la capacidad que tienen las organizaciones para recoger, almacenar y procesar información, el ritmo de cambio que se está produciendo es vertiginoso, haciendo que sea muchas veces imposible poder absorberlo y gestionarlo.

La situación actual que caracteriza el mundo empresarial viene determinada por los siguientes factores³⁶:

- * Abundante información y poca reflexión, precisamente por el ritmo desorbitante de datos. Imposible procesar la cantidad de información que recibimos.
- * Avances tecnológicos que hacen que la información se transmita de forma casi simultánea.
- * Fragilidad de los ecosistemas.
- * Surgen nuevas teorías para la gestión empresarial. Se amplían los mercados aumentando la competitividad empresarial. Se tiende hacia las teorías del Total Quality Management.

Ante esta situación se producen conductas disfuncionales en las empresas al no poder adaptarse a la situación vertiginosa de cambio. La comunicación y la cultura empresarial juegan en este momento un papel importante a la hora de adelantarse ante estas situaciones y saber transmitir las consecuencias que estos procesos tienen, no sólo en el contexto organizacional sino también en los individuos.

36.-Palabras pronunciadas por Manuel Candela (Asesor para la gestión del cambio en Andersen Consulting), en el Segundo Foro Interno celebrado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DirCom), "El Directivo de Comunicación como Gestor del Cambio", Madrid, 31 de Mayo de 1994.

Algunas de las herramientas con las que cuenta la dirección para manejar este proceso vertiginoso de cambio son³⁷:

- * La definición y comunicación clara de la estrategia y objetivos finales.
- * La identificación de los roles a jugar en el proceso de cambio:
 - Personas con autoridad para iniciar, gestionar y sancionar los cambios
 - Personas con capacidad para identificar y definir los cambios necesarios, pero sin autoridad para iniciarlos ni para sancionarlos.
 - Personas responsables de facilitar y hacer realidad los cambios establecidos
- * Comprobar y asegurarse de que las personas asignadas a cada uno de los roles a jugar en el proceso de cambio tienen las competencias necesarias para desempeñarlos con éxito. En el caso contrario responsabilizarse de la formación de esas personas.
- * La continua clarificación de las expectativas y la responsabilidad de cada persona implicada en el proceso.
- * La fijación de objetivos alcanzables y medibles, así como la evaluación e información del grado de consecución de los mismos.

37.-Navarro, P., "¿Es gestionable el cambio?", Harvard-Deusto Business Review, n°60, 2/1994, pág.10

- * La gestión del nivel de compromiso de todas las personas afectadas por el proceso, tanto el liderazgo en los mandos como la identificación con los objetivos.
- * El conocimiento y la gestión de la cultura de la empresa.

3. EVOLUCION HISTORICA Y PRINCIPALES APORTACIONES DE LAS DISTINTAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Un recorrido a lo largo de la historia de la conducta organizacional, desde el siglo pasado hasta nuestros días, nos ha permitido observar la evolución de las diferentes Teorías y Escuelas Organizacionales.

El desarrollo de los principios que han ido configurando las teorías y escuelas más relevantes ha dependido, en gran medida, del concepto del hombre y de la dimensión que su trabajo ha ido adquiriendo en el mundo empresarial a lo largo de las distintas etapas históricas.

Partiendo de la Escuela Clásica donde la empresa, la organización en general era considerada como una máquina y los trabajadores como meros dientes del engranaje, movidos únicamente por los incentivos económicos y actuando de una manera lo más estandarizada posible, llegamos a la Escuela de las Relaciones Humanas donde la interacción humana, el concepto de trabajo en grupo, y las relaciones informales nos hacen vislumbrar un nuevo concepto de hombre, del "homo economicus" pasamos al "homo socialis".

La visión racionalista e individualista del hombre será la mayor crítica que se ha hecho a la Escuela Clásica del "management científico", cuyos principales representantes han sido F.Taylor, H.Fayol y Max Weber con la teoría de la burocracia. Las condiciones del hombre en la empresa así como la

actitud de los patronos ante los trabajadores a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, será duramente criticada dando lugar a la Escuela Humanista o Movimiento de Relaciones Humanas, (37) donde junto al esqueleto racional de relaciones posicionales planificadas, que constituyen el núcleo de la organización, existen unas relaciones sociales más complicadas que le dan una cierta consistencia; estas relaciones afectivas, en los grupos primarios, personales, de intereses vitales comunes, son las que dan estabilidad a la organización.

A mediados de los años 50 las Teorías Sistémicas empiezan a considerar a la organización como un sistema abierto formado por un conjunto de partes interrelacionadas entre sí y en constante interacción con el entorno. Las empresas se enfrentan a problemas complejos, difíciles, impredecibles, fruto de un tejido empresarial mucho más desarrollado al término ya de la segunda revolución industrial.

Se consolidan estrategias definitivas de cara a conseguir los objetivos que las empresas se proponen y, en definitiva, se busca utilizar los recursos necesarios de la manera más eficaz posible para obtener los resultados previstos en cada caso. Nos encontramos ante un panorama empresarial similar al de nuestros días donde cada empresa debe ser estudiada y considerada como un caso particular, con unas características y una cultura propia que la distinguen del resto.

En la última parte del capítulo entramos a considerar las nuevas tendencias del management actual teniendo en cuenta las aportaciones de autores como Peter Drucker y Karl Weick que centrarán sus investigaciones en el estudio de los recursos necesarios y de las condiciones óptimas que deben darse para conseguir los objetivos empresariales previstos. En este sentido Karl Weick afirmará cómo los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa, y que tienen su origen en la interacción entre los hombres, y en las distintas actividades que se generan en la organización.

Las consideraciones de estos últimos autores nos permiten abordar el estudio de la comunicación empresarial desde sus orígenes hasta las últimas líneas de investigación, mejor dicho hasta las tendencias futuras hacia las que se dirige el estudio de la comunicación en las organizaciones.

La figura del Director de Comunicación como gestor del cambio vertiginoso que se está produciendo y que caracteriza a la sociedad empresarial actual, nos permitirá caer en la cuenta de la importancia de la comunicación como herramienta de gestión en las modernas organizaciones.

CAPITULO IV

LA COMUNICACION INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA DEL "MANAGEMENT" ACTUAL: EL GRUPO CEPESA

1. INTRODUCCION

2. COMUNICACION E INFORMACION. REDES ORGANIZACIONALES

3. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACION INTERNA

3.1. Funciones de la comunicación interna

3.1.1. La comunicación interna como factor de cohesión cultural

3.2. Objetivos de la comunicación interna

3.2.1. Objetivos de la comunicación interna en su dirección ascendente

3.2.2. Objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente

3.2.3. Objetivos de la comunicación interna en su dirección horizontal

3.2.4. Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal

4. LA COMUNICACION INTERNA COMO FACTOR DISTINTIVO DE UNA EMPRESA COMPETITIVA

5. LA CULTURA EMPRESARIAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA COMUNICACION INTERNA

6. EL GRUPO CEPESA. UN CASO DE COMUNICACION INTERNA

6.1 Evolución de Cepsa como Grupo

6.1.1 Historia y Transición

6.2 Configuración de Cepsa como Grupo. Posicionamiento del Grupo

6.2.1 Situación Económico-Financiera

6.2.2 Inversiones

6.2.3 Area de Recursos Humanos

6.2.4 Conclusiones Finales

6.3 Hacia una nueva Cultura Empresarial

6.3.1 Percepciones que los trabajadores tienen de Cepsa

6.3.2 Grado de Integración en el Grupo

6.3.3 Percepciones sobre la cultura empresarial por parte de los trabajadores

6.3.4 Percepciones sobre el Sistema de Comunicación Interna

6.3.5 Reacciones ante la situación de Cambio

6.4 Conclusiones de los resultados obtenidos

6.5 Recomendaciones Propuestas

6.5.1 Cepsa - Una cultura de Grupo

6.5.2 Investigación Interna y Externa

6.5.3 Implicación de los mandos intermedios en la creación de la filosofía de Cepsa

6.5.4 Establecimiento de una función de Comunicación Interna e infraestructura de un Sistema

6.6 Fundamentos para la puesta en marcha de un Programa de Comunicación Interna

6.6.1 Introducción

6.6.2 Metodología del Estudio

6.6.3 Análisis de los resultados obtenidos

6.6.3.1 Falta de Información y Participación en el proceso de cambio

6.6.3.2 Falta de Cultura Corporativa

6.6.3.3 Falta de "conciencia" de Grupo

6.6.3.4 Falta de Estrategia y Estructura Corporativa

6.6.3.5 Carencia de un Sistema de Comunicación Interna

6.6.4 Conclusiones de los resultados del Estudio

6.6.5 Recomendaciones propuestas

6.6.5.1 Desarrollo de una estrategia de comunicación

6.6.5.1.1 Grupos destinatarios

6.6.5.1.2 Mensajes

6.6.5.1.3 Medios

6.6.5.1.4 Sistemas de medición y determinación de recursos

6.6.5.1.5 Compromiso con la estrategia de comunicación

6.6.5.2 Comunicaciones a corto plazo

6.6.5.3 Comunicaciones a largo plazo

6.6.5.3.1 Comunicaciones directas

6.6.5.3.2 Comunicaciones indirectas

6.6.5.4 Determinación de la identidad de Grupo

6.6.5.5 Función de la Comunicación Externa

6.7. Programa de Comunicación Interna

6.7.1. Constitución del PCI

6.7.2. Presentación del PCI

6.7.3. Implantación del PCI

6.7.3.1. Canales Físicos

6.7.3.2. Canales Personales

6.7.4. Validación del PCI

1. INTRODUCCION

Como señalábamos en el capítulo anterior es a partir de la tercera década del siglo XX, y coincidiendo con el movimiento de las Relaciones Humanas, cuando empiezan a cobrar importancia en las Organizaciones una serie de factores prácticamente ignorados en las teorías anteriores.

Los resultados que Elton Mayo, junto con sus colaboradores, obtienen, del estudio empírico llevado a cabo en Hawthorne (General Electric Company) en 1927, sugieren que las relaciones interpersonales entre los obreros, las normas de grupo y la forma de supervisión y de liderazgo también afecta al nivel de productividad de los obreros.¹

La Teoría de las Relaciones Humanas considera a las organizaciones como colectividades sociales donde se dan una serie de relaciones formales e informales y en las que los grados de satisfacción y participación en el trabajo afectan a la moral de los empleados.

Se produce un cambio (Ver Capítulo III) con respecto a la Teoría Clásica de Taylor caracterizada por favorecer estructuras piramidales, líneas de mando altamente diferenciadas, poder centralizado e interacción entre los miembros de la organización muy restringida.

Estamos ante una visión mecanicista y racionalista de la conducta donde el hombre se mueve únicamente por incentivos económicos; es decir, responderá eficazmente solo si las recompensas materiales están fielmente relacionadas con los esfuerzos de su trabajo.²

1. Jablin, Frederick M. Handbook of organizational communication, New York, Sage, 1987

2.-KREPS, Gary L., Organizational Communication Theory and Practice, New York, Longman, 1990

La comunicación empieza a tener importancia, aunque de una manera relativa, en la escuela de Relaciones Humanas. Las redes de comunicación horizontal están ampliamente desarrolladas y tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones. Existen también flujos de comunicación vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los empleados, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.³

En definitiva, "los enfoques humanísticos pugnan por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción."⁴

En las modernas organizaciones y conectando con las tendencias del "management" actual, al que hacíamos referencia en el capítulo anterior, la comunicación ha ido cobrando importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta de gestión empresarial.

3.-Ibidem, pág. 77. Considera que las redes de comunicación descendentes y ascendentes están desarrolladas en la Escuela Sistémica donde la comunicación es el cimiento que mantiene unidas las distintas partes de la organización.

En la escuela de las Relaciones Humanas existe una actitud receptiva por parte de la dirección con respecto a los trabajadores, aunque uno de los problemas con los que nos encontramos son los rumores causados por la existencia de una comunicación informal fuerte que no ha sido tenida en cuenta.

4.-Jablin, Frederick M. "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro", en Fernández C.C.(Ed.), La comunicación humana. Mexico, McGraw-Hill, 1986. págs. 119

A lo largo de este cuarto capítulo trataremos de demostrar cómo la comunicación interna es una de las principales herramientas de gestión empresarial de los años noventa. La descripción de un Plan de Comunicación Interna, como es el Caso CEPESA, nos permitirá ver cómo hasta qué punto la cultura empresarial influye en el desarrollo de la comunicación interna.

Precisamente, fue el deseo de crear una Cultura de Grupo lo que le llevó a CEPESA a darse cuenta de la importancia de la comunicación interna como herramienta clave para transmitir, potenciar y consolidar esa Cultura Empresarial.

2. COMUNICACION E INFORMACION. REDES ORGANIZACIONALES

La distinción entre comunicación e información suele ser objeto de discusión en los ámbitos científicos, y por lo tanto académicos. La distinción y definición de estos dos términos podría dar lugar, y de hecho así ha sido, a una nueva investigación. La comunicación proviene del término latino "communicatio", que significa "participación", "poner en común", "compartir". Información proviene, a su vez, de la palabra latina "informatio", que significa "imagen". La información es, por lo tanto, algo impersonal, puede ser un simple "dato", que llega a almacenarse en distintos soportes físicos o personales, como la mente humana.

Si analizamos el concepto de comunicación dentro del ámbito empresarial podemos decir que "la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos"⁵ R. L. Daft define el término comunicación dentro del ámbito empresarial como "el proceso mediante el cuál se intercambia información, entre dos o más personas, buscándose normalmente la motivación o influir sobre los comportamientos"⁶.

A la vista de las anteriores definiciones del término comunicación, y situándolo "dentro del ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna⁷ en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje, (feed-back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial. "Se debe dar poder de decisión y crédito a los logros de cada quién; ésta es la esencia del cambio: alentar a los empleados a tomar iniciativas, ya que permite a los gerentes

5.-Miguel Fernández, E., Introducción a la gestión (management), (Vol.1), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1991, pág.742

6.-Ibidem

7.-No hemos encontrado ninguna definición correcta, a nuestro juicio de "comunicación Interna", por lo que a la hora de aproximarnos a este término, lo hacemos teniendo en cuenta las definiciones propuestas para el concepto de comunicación haciendo referencia al ámbito interno de la empresa, y dirigidas por lo tanto a los distintos públicos internos de la empresa.

delegar responsabilidades sin abandonar a sus trabajadores...y la única forma de lograrlo es motivándolos para que tengan un interés personal en el progreso de su compañía".⁸

Aquí encontramos una diferencia esencial, tantas veces confundida en la empresa, entre comunicación (bidireccional) e información (unidireccional). Los canales y medios de comunicación serán, por lo tanto, distintos de los canales y medios de información, de igual modo ocurrirá con los objetivos que se pretendan conseguir en cada caso.

En las últimas décadas se han incrementado los análisis y estudios sobre las redes de comunicación organizacional (ascendente, descendente, horizontal y transversal). Se han analizado las características estructurales de las redes y las potencialidades que cada una de ellas tiene.

Se han realizado muchos estudios que exploraron las características y los efectos del proceso de retroalimentación jefe-subordinado. "Los resultados generales mostraron que los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores"⁹. Además los descubrimientos revelan que la ejecución del trabajo de un subordinado depende en gran medida del tipo y frecuencia de retroalimentación que ha recibido de su superior, de igual modo "los estados motivacionales del subordinado pueden estar relacionados con la retroalimentación que reciben, y tanto los jefes como los subordinados prefieren recibir mensajes -respuestas que expresen una retroalimentación relacional positiva".¹⁰

8.-Byham, W.C. Zapp! Cómo mejorar la productividad, la calidad y la satisfacción de los empleados, Mexico, Diana, 1992.

9.-Jablin, F.M., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro", en Fernández C.C.(Ed.), La comunicación humana, Mexico, McGraw-Hill, 1986. pág. 131

10.-Ibidem, pág. 131.

Es necesario distinguir dentro de la empresa, no sólo los canales de comunicación y los de información, sino también los instrumentos o soportes personales y físicos que sirven a las redes de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal. Señalaremos, a continuación los principales objetivos de la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal. La descripción de los principales instrumentos y soportes la desarrollaremos en los capítulos V, VII, y VIII.

3. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACION INTERNA

3.1. Funciones de la comunicación interna

La Association Francaise de Communication Interne afirma que son seis las funciones propias de la comunicación interna¹¹:

1. Investigar

Objetivo:

Elaborar una política de "escucha" del clima social. Considerado como factor clave para poder anticiparse a cualquier disfunción, así como para crear un clima dinámico a través de la pluralidad de opiniones.

11.- AFCI, Association Francaise de Communication Interne, Le cadre de référence de la fonction communication interne, Junio, 1994

Métodos y medios:

* Encuestas Puntuales (sondeos de opinión):

- Cuantitativos: métodos estadísticos

- Cualitativos: Philippe Detrie, secretario de la AFCI (Asociación Francesa de Comunicación Interna), propone el uso del BAROCOM, como herramienta para medir la eficacia de la comunicación interna. El BAROCOM es un cuestionario escrito que consta de 115 preguntas que permiten medir el estado de la comunicación interna, evaluar su evolución y comparar sus resultados con una base de datos.

Condiciones para el éxito:

* Tener un buen conocimiento previamente de la cultura de la empresa, la historia de la organización, y su funcionamiento.

* Verificar la capacidad de respuesta de la organización para poder responder fielmente a la atención que los métodos de investigación suscitan

* Comprobar la capacidad que tienen los directivos de escuchar a todos los niveles de la organización y de hacer buen uso de la información que reciben

* Mantener una relación estrecha y constante con los responsables de recursos humanos

2. Orientar

Objetivo:

La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa son consideradas como herramientas de gestión empresarial dentro de la comunicación interna.

Métodos y medidas:

- * Utilizar la experiencia al servicio de la gestión empresarial
- * Dar a los empresarios, durante las fases de elaboración y desarrollo de acciones de comunicación interna, una finalidad relevante.
- * Ser capaz de responder, antes de lanzarse a una acción de comunicación, a las famosas "cinco preguntas": "qué", "quién", "cuándo", "donde", "por qué"

Condiciones para el éxito:

- * La capacidad de decisión y de gestión
- * La capacidad de formar y educar en comunicación
- * La necesidad de dar importancia a la comunicación oral y cotidiana

3. Informar

Objetivo:

Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno

Métodos y medidas:

- * Definir unas condiciones precisas para cada soporte informativo
- * Organizar y jerarquizar la recogida, selección y validación de informes
- * Evaluar el impacto y el efecto de las acciones de información

Condiciones para el éxito:

- * Poseer un buen conocimiento del entorno de la empresa (cultura, posicionamiento, imagen interna y externa)
- * Dominar las técnicas ligadas a la gestión de la información
- * Tener buena relación con los medios de comunicación con el fin de asegurar una difusión de información coherente

4. Animar y Coordinar

Objetivo:

Constituir unas redes de corresponsales con los siguientes fines: informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente de trabajo

Métodos y medidas

- * Elegir e identificar a los corresponsales poniendo a su disposición la información necesaria y la metodología adecuada
- * Mantenimiento, formación y evaluación de la eficacia de sus resultados

Condiciones para el éxito

- * Organizar encuentros entre corresponsales para evitar el aislamiento entre ellos
- * Reconocer sus aptitudes para poder ofrecerles las misiones más adecuadas
- * Revisar la utilización de la información transmitida en la empresa

5. Organizar campañas

Objetivo:

Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de Comunicación Interna

Métodos y medidas

* Elaborar una documentación con toda la información precisa para transmitir (Objetivos perseguidos, mensajes emitidos, presupuestos, etc.)

* Saber organizar las campañas (elección del lugar, elección del director, trabajo presupuestario y logístico etc)

* Medir el efecto y el impacto

Condiciones para el éxito

* Vigilar el efecto que puede tener, sin olvidar una cierta coordinación y cooperación entre el departamento de Comunicación Interna y los responsables de la campaña

6. Formar

Objetivo:

Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna

Métodos y medidas:

* Pensar en un número determinado de responsables para cada acción de formación (objetivos, tipo de públicos, proyectos pedagógicos, planes, etc)

* Es necesario cumplir dos tipos de requisitos:

- Es imprescindible que los miembros conozcan las técnicas, estrategias y políticas de comunicación que conciernen a los distintos responsables
- Además de contribuir a una buena formación es necesario un cambio efectivo de prácticas profesionales colectivas

Condiciones para el éxito

* La definición de objetivos de formación debe ir siempre acompañada de una concreción profunda de todos los intereses de los trabajadores (recursos humanos, salarios, gestión empresarial, etc.)

* Informar extensamente antes de introducirse en un trabajo que implique un amplio número de miembros

* Permanecer particularmente atento a la relación entre los objetivos perseguidos y los medios puestos para conseguirlos

3.1.1. La comunicación interna como factor de cohesión cultural

La comunicación interna, tal y como hemos ido señalando a lo largo de este capítulo, es un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad. El primer objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte. En toda política de selección debe estar contemplada una entrevista de posicionamiento donde se le explique al posible trabajador el proyecto de empresa que deberá asumir. Se trata, en definitiva de hacerle conocer la cultura de empresa y preguntarle si se identifica con ella. está claro que su integración y cohesión con esa cultura será tanto mayor cuanto más deseos tenga de estar comunicado. Este es un motor clave; para que haya comunicación interna todos los que forman parte de la empresa tienen que tener la preocupación de estar informados, comunicados. Formará parte de la cultura de la empresa tener esa iniciativa que afectará a todos los niveles sea cual sea el "status", que el trabajador no sea pasivo, que se preocupe por estar informado, con una actitud participativa, de todos los acontecimientos internos y externos que se relacionen con la empresa.¹²

En este sentido "la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización".¹³

12.-Soto, J."¿Qué se entiende por comunicación interna?", Conferencia pronunciada en el curso Comunicación global como soporte de la imagen corporativa organizado por el IESE en Madrid el 26 de Mayo de 1993.

13.-Claves introductorias del programa del curso Comunicación global como soporte de la imagen corporativa, organizado por el IESE en Madrid, 26 de Mayo de 1993.

Alvie L. Smith, ex-director de Comunicación Corporativa de General Motors, establece "seis mandamientos" básicos para la comunicación interna:¹⁴

1. La comunicación con los empleados es un componente fundamental en los sistemas de gestión empresarial, a largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización, es decir sobre la cultura de empresa. Se trata de forjar un espíritu de equipo entre todos los empleados e implicarlos en la compañía.

2. El compromiso y la participación de todos los estamentos de la alta dirección en la comunicación con sus empleados es fundamental.

General Motors definió formalmente en 1979 el compromiso de la compañía en la comunicación con sus empleados: "Una comunicación efectiva de dos direcciones entre la dirección y los empleados es un factor crítico de éxito en el mundo competitivo en el que actúa nuestra empresa. La necesidad de que los empleados entiendan, se impliquen y cooperen no ha sido nunca tan grande. General Motors tiene la obligación de mantener a sus empleados informados sobre asuntos que afectan a la compañía y a sus propias vidas.

Compartir la información en dos direcciones puede mejorar la toma de decisiones al nivel más bajo, ya que los trabajadores saben cómo hacer bien las cosas. Como consecuencia esa participación incrementada puede contribuir a una mayor satisfacción de los empleados y a una mejor calidad en el ambiente de trabajo. Necesitamos ideas y sugerencias de todos los empleados sobre cómo operar con más eficacia en todos los niveles. La buena comunicación puede promover la comprensión de los empleados, y potenciar su apoyo en cuestiones críticas".¹⁵

14.-Smith, Alvie L., Innovative Employee Communications, Nueva York, Prentice Hall, 1991

15.-Carrascosa, J.L. Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito de los negocios, Madrid, Ciencias de la Dirección, 1992, págs. 101-102

3. La comunicación interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia concreta y debe implicar a todos los profesionales.

4. Los directivos deben ser los conductores principales y los catalizadores de la comunicación eficaz. La comunicación debe nacer de la estructura formal de la empresa.

5. El contenido de la comunicación con los empleados debe referirse a aquellos objetivos prioritarios dentro de la organización, expresados de una manera inteligible y abierta a través de los canales de la comunicación.

6. Deben establecerse mecanismos de evaluación de resultados y "auditoría" de la comunicación interna.

3.2. Objetivos de la comunicación interna

3.2.1. Objetivos de la comunicación interna en su dirección ascendente

El modo de articular la comunicación ascendente así como la efectividad de sus canales es lo que siempre ha planteado más problemas en las organizaciones. La comunicación ascendente cumple los siguientes objetivos¹⁶:

16.-Kreps, Gary L. Organizational Communication. Theory and Practice, New York, Longman, 1990. págs. 203-204

1. Proporciona a los directivos el feed-back que necesitan para tomar decisiones, a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se producen en la empresa

2. Es una fuente primaria de feed-back para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

3. Alivia tensiones de los empleados permitiendo a los miembros más bajos de la organización compartir información relevante con sus superiores.

4. Estimula la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensifica la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta estos objetivos, a menudo nos encontramos con que en la practica organizacional existen problemas que dificultan la efectividad de los canales de comunicación ascendente.

En primer lugar es arriesgado para los trabajadores contarle a sus jefes problemas que existen en la organización o quejas que tienen de la comunicación descendente. Los empleados temen la retribución, por lo que sólo comunican a sus jefes mensajes favorables.

Por otro lado los directivos son a menudo poco receptivos al feed-back honesto de los empleados, y reaccionan ante el con enfado y a la defensiva. Los directivos deben demostrar una receptividad hacia la comunicación ascendente abierta y honesta para alentar a los trabajadores a proporcionarles el feed-back necesario y ayudarles a dirigir actividades organizacionales.¹⁷

17.-Kreps, G.L. Organizational Communication. Theory and Practice, New York, Longman, 1990. pág. 206

3.2.1. Objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente

Los principales objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente son "implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor"¹⁸ para lograr a su vez una serie de fines más inmediatos y que siguiendo al profesor Justo Villafañe pueden quedar clasificados del siguiente modo¹⁹:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización
- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización pero especialmente con los primeros niveles
- Fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de empresa
- Hacer uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

18.-Villafañe, Justo, Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide, 1993, págs.255

19.-Ibidem, pág.255

3.2.3. Objetivos de la comunicación interna en su dirección horizontal

El principal objetivo de la comunicación horizontal es, siguiendo al profesor Villafaña, implicar o involucrar a todos los miembros de la organización con el fin de²⁰:

- Favorecer la comunicación "dentro" de los departamentos y "entre" los departamentos
- Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización
- Hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de empresa
- Mejorar el desarrollo organizativo
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización
- Agilizar los procesos de gestión

3.2.4. Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal

La comunicación interna en su dirección transversal abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica de la organización y tiene como principal objetivo la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue. A través de las auditorías internas, la

20.-Ibidem, pág.258

clasificación de funciones y objetivos y los grupos de gestión, la comunicación interna en su dirección transversal tiene sus raíces en las teorías modernas del management participativo²¹

4. LA COMUNICACION INTERNA COMO FACTOR DISTINTIVO DE UNA EMPRESA COMPETITIVA

Observamos que existen, a grandes rasgos, dos tipos de comunicación principales y distintos dentro del ámbito de la comunicación organizacional. La distinción entre estos dos tipos de comunicación puede venir delimitada por el tipo de público al que se dirigen.

En función de este criterio nos encontramos, en primer lugar, con la comunicación externa dirigida principalmente a la comunicación con los accionistas, clientes, proveedores. En definitiva es la imagen que la empresa proporciona a una serie de personas que forman parte del entorno en el que se encuentra dicha organización y con la comunicación interna con un campo de actuación distinto, dirigida a aquellas personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de los productos de la empresa.

La comunicación interna ha sido muchas veces más teórica que real. Sin embargo, los cambios demográficos producidos en las últimas décadas, la escasez de mano obrera europea, la reestructuración de la industria europea hacia servicios de valor añadido, la división del trabajo dando lugar a la especialización cualificada de los trabajadores, y los cambios tecnológicos junto con la creciente sofisticación de la mano de obra, ha dado lugar a que el factor humano se convierta en uno de los aspectos más importantes de la empresa.

21.-Ibidem, pág.259

La confluencia de todos estos elementos, junto con una mayor preocupación por la mejora de la calidad de vida de los trabajadores en la empresa, y por su participación en los procesos de decisión, es lo que ha llevado a las empresas a dirigir sus recursos comunicativos internamente. Muchas de las empresas europeas están viendo aquí la clave de sus ventajas competitivas.²²

Un estudio empírico realizado en el año 1992 por Burson-Marsteller y el IESE entre cincuenta empresas españolas, llega a la conclusión, apoyándose en los resultados obtenidos, que para la mayoría de los directivos encuestados tener sólidos conocimientos y capacidad de gestión en el campo de la comunicación, es más importante que dominar otras áreas consideradas tradicionalmente propias de la actividad empresarial.

Saber de comunicación y estar formado en este campo es el conocimiento más valorado por los directivos españoles en la década de los 90. En cuanto a los tipos de comunicación que ostentarán más importancia en la década de los noventa observamos que la comunicación no publicitaria es la más importante para el 46% de los directivos encuestados, el marketing para el 42% y la publicidad para el 12% de los directivos.

En relación al papel que los directivos otorgan a la opinión de sus públicos de interés; observamos que los medios de comunicación ocupan un lugar destacado, aunque por debajo de la comunicación con sus clientes, empleados y distribuidores, pero por encima de la que atribuye a la banca y administraciones públicas.²³

22.-Conversación mantenida con Keith Bradley. Profesor de "Industrial Relations" en The London School of Economics and Political Science, y Executive Director of Business Performance Group. Londres, 14 de Junio de 1992.

23.-La gestión empresarial en los años 90. Estudio realizado por Burson-Marsteller y el IESE. Madrid, 1992

La comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación tiene que manejar. Si se utiliza hábilmente se consolida una cultura de empresa fuerte. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

La comunicación debe formar parte del plan estratégico de empresa y la comunicación interna será, por lo tanto, uno de los elementos del plan estratégico empresarial que sin ser el más importante sí es pieza clave que favorece su desarrollo y eficacia.²⁴

(...)"¿Por qué la comunicación interna?:

- Porque estamos convencidos de que es algo sustancial en la empresa moderna.
- Por respeto, porque la comunicación interna es una expresión de respeto hacia los clientes internos que se sienten informados y atendidos participando así en un proyecto de ilusión
- Por sentido común, porque la comunicación es un elemento habitual y clave en todos los campos de la sociedad actual (político, económico, familiar, etc.)
- Por razones estratégicas, porque es imprescindible saber integrar la comunicación interna como un elemento más que se nutre y a su vez nutre a lo que es la cultura corporativa.
- Por razones estrictamente organizativas, porque en las grandes compañías, organizadas por áreas o divisiones, puede llegar a desconocerse mutuamente sus actividades y los objetivos generales de la entidad.²⁵

24.- Conversación mantenida con José María Marín, Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de CEPSA, el 14 de Diciembre de 1993.

25.-Marín, J.M., Palabras pronunciadas en el Curso de verano del Escorial, El director de comunicación en la estrategia empresarial, El Escorial, Madrid, 12 de Julio de 1994

La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas las iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas. La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad.

La comunicación interna formando parte de los procesos de gestión empresarial y actuando dentro de una política de comunicación global pueden ser las dos grandes características del "management" desarrollado actualmente:

(...)"La comunicación en la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo"²⁶

(...)"La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general"²⁷

(...)"La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía"²⁸

26.-Nguyen-Thanh, F, "La communication: une stratégie au service de l'entreprise", en Villafañe, J. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide, 1993, Pág. 337

27.-Ibidem, pág.240

28.-Villafañe, J., Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide, 1993, pág.238

(...) "...la gestión de la comunicación interna no será eficaz si no se encuadra en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa"²⁹

5. LA CULTURA EMPRESARIAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA COMUNICACION INTERNA

Siguiendo a Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el término de "cultura empresarial", o mejor dicho de "cultura organizacional"³⁰, presentaremos a continuación una lista de expresiones que incluyen y delimitan este concepto aproximándonos a su definición:³¹

- Las normas de la empresa
- Los valores aceptados en la empresa
- La filosofía de la empresa
- Las reglas del juego
- El clima
- El estilo
- El carácter o personalidad
- El sistema de presupuestos
- El espíritu

Teniendo en cuenta todo este conjunto de expresiones o términos, en parte equivalentes, Edgar K. Schein opina que el término cultura "debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros

29.- Ibidem, pág.244

30.- * "En este sentido cultura empresarial es sinónimo de cultura corporativa -ya que la empresa es un tipo de corporación- o de cultura organizacional, lo que quiere decir que se ve la empresa, antes que nada, como organización" (Gómez Pérez, R. "Notas sobre la cultura empresarial", en Cuadernos Empresa y Humanismo (Seminario Permanente), n°27, Pamplona, Universidad de Navarra, 1990, pág. 18.)

31.- Ibidem

de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica de la visión que la empresa tiene e sí misma y de su entorno"³²

En cierto sentido podemos llegar a definir el término de "cultura empresarial" como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra.

Si volvemos de nuevo a la definición del término "cultura empresarial", observamos, teniendo en cuenta los elementos que caracterizan este concepto, que la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de empresa, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad.

La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Un ejemplo claro de la influencia de la cultura empresarial en el desarrollo de la comunicación interna, lo veremos, a continuación, con el estudio de un caso concreto: EL GRUPO CEPSA.

6. EL GRUPO CEPSA. UN CASO DE COMUNICACION INTERNA

(...) "Hemos recibido tantos organigramas que ya los ignoramos"

(...) "Me preocupa lo poco que sé de la empresa para la que trabajo"

(...) "Madrid no entiende los problemas de los demás"

32.-Ibidem

(...) "Creemos que nos estamos perdiendo algo"

(...) "Estoy contento de pertenecer al Grupo Cepsa, pero quisiera estar más cerca de el"

(...) "Si recibiéramos más información estaríamos más motivados y más integrados en el Grupo"³³

Estas son algunas de las opiniones recogidas de los trabajadores del Grupo una vez llevado a cabo todo el proceso de cambio de Cepsa como Grupo. Ante estas afirmaciones queda patente la falta de comunicación existente durante este proceso de cambio tan vertiginoso que se ha producido en los últimos años. Se produce una reflexión en voz alta por parte de los responsables del Grupo, y en especial por parte de la Dirección de Comunicación que les lleva a concluir: "No hemos conseguido comunicar completamente nuestro proyecto de ilusión, nuestro deseo de construir entre todos el Grupo CEPESA, nuestro deseo de ser el primer Grupo petrolero-químico privado español y competitivo en Europa" (...) "Las dimensiones del Grupo CEPESA hacen imprescindible un factor de unión en el que hasta ahora no nos habíamos detenido suficientemente: la comunicación entre todos los que formamos el Grupo"³⁴

"Aprendiendo a comunicarnos como Grupo" fue el primer documento y una de las primeras iniciativas de comunicación interna que surgió de la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales de CEPESA. Fruto de una serie de acontecimientos internos -la creación de una única y propia cultura empresarial para todas las empresas filiales del Grupo- y condicionados a su vez por un entorno empresarial caracterizado por el cambio y la competitividad en el sector, se decidió potenciar la comunicación interna implementando un programa estructurado para lograr en sucesivas fases los siguientes objetivos³⁵:

33.-Cepsa, Documento de posicionamiento: Aprendiendo a comunicarnos como Grupo, Madrid, Cepsa Dirección de Comunicación, 1990

34.-Ibidem, pág.3

35.-Cepsa, Documento de Posicionamiento, Aprendiendo a comunicarnos como Grupo, Madrid, Cepsa Dirección de Comunicación, 1990

1. Comunicar a todos la misión del Grupo, sus objetivos y las líneas generales del programa dentro de la estrategia empresarial:

(...) "Porque la comunicación es el elemento que hace posible la unidad y la participación. Es el elemento a través del cual podemos dar a conocer nuestro proyecto de empresa. Es esencial para que las personas conozcan, sientan y se integren en esta tarea común. Todo esto exige el compromiso de todos. Exige la existencia de un flujo constante de opinión y participación de todos los que forman parte del grupo."³⁶

2. Explicar el proceso de cambio, las razones que lo motivaron, la situación actual en la que se encuentra el Grupo y las directrices a seguir de cara al futuro:

(...) "CEPSA ha introducido muchos cambios en un período relativamente corto. Pero a pesar de que en los dos últimos años se ha conseguido un avance indudable, en nuestra estrategia empresarial, en la clarificación de nuestros objetivos y, en definitiva, en saber lo que queríamos y teníamos que hacer para conseguirlo, no hemos logrado comunicarlo suficientemente. Como consecuencia, la lección aprendida es muy importante: si la clave del éxito está en pensar y operar como un grupo unido, debemos consecuentemente comunicarnos como uno"³⁷

36.-Ibidem, pág.6

37.-Ibidem, pág. 14

3. Conseguir que todos nos sintamos partícipes del cambio, abiertos a la hora de asumirlos y deseosos de recibir información:

(...) "Hasta ahora la comunicación interna no había tenido prioridad dentro del Grupo. No siempre han existido canales abiertos entre nosotros, a través de los que se explicasen, por ejemplo, los cambios estratégicos y sus razones"³⁸

(...) "Si lo pensamos, cualquier aspecto de nuestro trabajo depende de la comunicación. Es necesaria para obtener la información de nuestras actividades diarias, para saber qué ocurre en otras partes del Grupo y para estar atento a las nuevas oportunidades"³⁹

4. Establecer sistemas y canales que permitan que todo lo que está sucediendo en el Grupo sea conocido internamente antes de que se difunda al exterior:

(...) "En bastantes ocasiones la información sobre CEPESA se conoce por los medios externos y, con menor frecuencia desde dentro. Por otra parte no existen mecanismos a través de los cuales se pueda transmitir al Grupo comentarios personales, lo que puede significar algunas veces el desconocimiento de sugerencias e ideas enriquecedoras. No se sabe mucho del Grupo para el que se trabaja. Individualmente se piensa como si CEPESA fuera en exclusiva su propio centro o compañía y no se la conoce como lo que es: un amplio Grupo en el que hay que compartir información, experiencia y recursos"⁴⁰

38.-Ibidem, pág. 8

39.-Ibidem, pág. 6

40.-Ibidem, págs.9-10

5. Consolidar una cultura propia y una mentalidad de Grupo imprescindible para el éxito del mismo:

(...) "Necesitamos la ayuda de todos (...) si queremos conseguir lo que en definitiva buscamos: consolidar un Grupo auténticamente competitivo, integrado por los mejores profesionales, identificados con lo que CEPESA significa y motivados por ganar el futuro"⁴¹

Una vez determinados los principales objetivos del Programa de Comunicación Interna se diseñan una serie de canales físicos y personales que sirvan de soporte a todo este desarrollo estratégico: sesiones informativas en cascada, sistemas de sugerencias, tableros de anuncios, boletines periódicos etc. El desarrollo de todos estos canales lo veremos al hablar del Plan de Comunicación interna del Grupo CEPESA

Esta es la síntesis de numerosas reflexiones recogidas en el primer documento que el Grupo Cepsa dirigió, nada más ponerse en marcha el departamento de Comunicación Interna, a todas las personas que formaban parte de la empresa. Es un ejemplo de la importancia dada a la comunicación como instrumento y herramienta para lograr un grupo unido. Refleja la ilusión y el esfuerzo de integración que están dispuestos a realizar para buscar entre todos una nueva identidad como grupo ante sus clientes, accionistas, proveedores y lo que es más importante ante ellos mismos.

41.-Ibidem, pág.17

6.1. Evolución de Cepsa como Grupo

CEPSA es una compañía con una larga historia. Nació como empresa familiar en la que se distinguía por establecer unas buenas relaciones con los empleados, por lo que pronto se ganó una buena reputación entre ellos. El enfoque paternalista arraigó desde su origen en la cultura corporativa. Se desarrolló en una situación de monopolio que garantizaba la venta de sus productos petrolíferos en la península, y continuó operando en las mismas condiciones de mercado durante aproximadamente 60 años. A medida que la compañía crecía comenzó a realizar adquisiciones -que más tarde describiremos- dejando que las empresas recién adquiridas se defendieran por sí mismas, sin que existiera ningún programa de incorporación ni posicionamiento con respecto a la empresa matriz. Esto provocó que las compañías recién adquiridas se hicieran cada vez más autónomas. Como resultado CEPESA se desarrolló como una sociedad matriz con muchas compañías filiales que no tenían ningún tipo de relación entre sí.

En 1986 España se incorpora a la CEE y a principio de los años 90 se puso en acción -con vistas a establecer la libre competencia en el mercado interno- el proceso para dismantelar CAMPSA, el monopolio estatal dentro del sector petrolífero. Ante esta nueva situación CEPESA tendrá que consolidarse como Grupo si quiere competir dentro del sector, no solo en el mercado español, sino en el mercado europeo.

6.1.1 Historia y transición

CEPSA surgió como empresa en 1929, siendo la primera compañía petrolera de España, y fue creciendo en un entorno parcialmente protegido por el monopolio del Estado. En su origen la empresa tenía como principal función la de producción, y a partir de los años setenta, debido a la adquisición de nuevas compañías así como de nuevas actividades empresariales, Cepsa se transformó en un Grupo más dirigido al mercado.

En 1930, CEPSA inicia dos actividades pioneras en el refino: puso en marcha la primera refinería de España (Santa Cruz de Tenerife), comenzando la actividad de refino y distribución de productos petrolíferos; y en segundo lugar, comenzó con la actividad de abastecimiento de buques.

En 1943, con la constitución de CIEPSA, inició la exploración de crudo en el Grupo, y en 1950 produce los primeros lubricantes del país.

Entre 1961 y 1963 inicia las comercializaciones fuera de las fronteras del monopolio español, estableciéndose en Portugal.

En 1969 con la inauguración de su segunda refinería en San Roque (Cádiz), se abre un proceso de diversificación relacionado con la petroquímica, y a finales de los 70 y principio de los 80, CEPSA creó una importante red de delegaciones comerciales y compañías filiales comercializadoras tanto en España como en Europa (Reino Unido, Bélgica, Italia...).

Desde la década de los 70 tenía como objetivo claro la diversificación del negocio en el campo de la petroquímica y de los plásticos, objetivo que han ido logrando con el paso de los años, hasta llegar a formar cuatro áreas de negocio que incluyen las diferentes actividades del Grupo⁴²

- . Petróleo (1)
- . Petroquímica (2)
- . Lubricantes (3)
- . Plásticos (4)

42.-Cepsa, CEPSA Hoy, Madrid, Dirección de Comunicación, CEPSA, 1990

(1) Dentro de este área se llevan a cabo cuatro actividades fundamentales: la exploración, el abastecimiento de crudo, el refinado de petróleos y la distribución de productos en los distintos mercados. Es en las dos refinerías donde se producen toda la gama de derivados petrolíferos, dirigidos a su vez a: a) grandes clientes energéticos b) estaciones de servicios c) suministro a buques d) suministro a aviones y e) asfalto.

La distribución y comercialización de los productos obtenidos de este área de negocio la realizan compañías del Grupo Cepsa tanto en España como en el extranjero.

(2) El Grupo Cepsa cuenta con un amplio complejo petroquímico polarizado en San Roque (Cádiz). En las instalaciones de la refinería "Gibraltar" y en las plantas de Petresa e Interquisa se obtienen; disolventes, materias primas para detergentes y para fibras poliéster y productos aromáticos. Todos estos derivados incorporan un alto valor añadido y se dirigen a mercados de primera fila; alimentación, fibras sintéticas, detergentes, pinturas, resinas etc.

Gran parte de la producción se destina al exterior. Tres filiales, con sede en Italia, Bélgica y Reino Unido, distribuyen estos productos a prácticamente, la totalidad de los países comunitarios.

Recientemente el Grupo Cepsa ha dado un gran impulso a este área participando con un 40% en la compañía Reichhold Chemie A.G., con presencia internacional en los negocios de plastificantes y resinas. Estas actividades las desarrolla junto con la firma japonesa DIC, en las plantas situadas en Austria, Suiza, Francia, Bilbao y Barcelona.

(3) Los productos derivados del área de los lubricantes se dirigen principalmente a la industria, barcos, automoción y grasas para maquinaria. En el complejo del Campo de Gibraltar se producen aceites base para lubricantes y en el

País Vasco, una empresa del Grupo; Krafft, obtiene también aceites lubricantes y una extensa gama de productos de apoyo a la automoción, complementando así las actividades de este área.

Compañías del Grupo Cepsa distribuyen y comercializan los lubricantes con marca propia y de reconocido prestigio. Ocupando tradicionalmente el primer puesto de las ventas en España.

(4) La presencia del Grupo en el área de los plásticos es notable y creciente. Cuenta con filiales dedicadas a la fabricación de transformados de plástico, fibras textiles y películas de polipropileno, con ampliaciones, entre otras, en los envases de bebidas carbónicas, embalajes y envolturas de diferentes productos y cubiertas de invernadero.

Incluidas en estas cuatro áreas están dieciséis unidades de negocio que definen los mercados en los que opera el Grupo:

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| . Exploración | . Petrocepsa |
| . Consultora minera | . Resinas Plastificantes |
| . Hidrocarburos | . Envases rígidos |
| . Portugal | . Tejidos de Polipropileno |
| . Red | . Films Plásticos |
| . Asfaltos | . Química fina |
| . Materias Primas Poliéster | . Krafft |
| . Materias Primas Detergentes | . Lubricantes |

Existen a su vez ocho áreas de gestión corporativa que prestan sus servicios a toda la organización:

- . Tesorería y Finanzas
- . Control de Gestión
- . Asesoría Jurídica
- . Sistemas de Información
- . Desarrollo y Estudios
- . Recursos Humanos
- . Relaciones Institucionales y Comunicación

Con presencia internacional en fabricación y ventas en países comunitarios y con amplia tradición en mercados libres, en el año 1990 contaba con:

- . 2 refinerías

Santa Cruz de Tenerife y San Roque (Cádiz)

- . 9 plantas petroquímicas

2 en San Roque (Cádiz)
Lutxana (Vizcaya)
San Celoni (Barcelona)
Badalona (Barcelona)
Viena (Austria)
Hausen (Suiza)
Etamin (Francia)
Pons (Francia)

- . 2 plantas de lubricantes

San Roque (Cádiz)
Andoaín (Guipúzcoa)

- . 3 plantas de envasado de lubricantes

San Roque (Cádiz)
Barcelona
Andoaín (Guipúzcoa)

- . 1 planta de asfalto y otra de química fina

Tarragona
Segovia

- . 11 plantas de plásticos

3 en Alcalá La Real (Jaén)
Hostalric (Gerona)
Pinto (Madrid)
Arganda (Madrid)
Nanclares de Oca (Alava)
Santa Cruz de Tenerife
Bergondo (La Coruña)
Palma de Mallorca
Toulouse (Francia)

- . 1 laboratorio de investigación

San Fernando de Henares (Madrid)

- . 6 delegaciones comerciales

Madrid
Barcelona
Valencia
San Roque (Cádiz)
Bilbao
Las Palmas de Gran Canaria

- . 4 factorías de suministro a buques

Las Palmas de Gran Canaria
Santa Cruz de Tenerife
Ceuta
San Roque (Cádiz)

- . 6 estaciones de suministro a aviones

2 en Santa Cruz de Tenerife
Las Palmas de Gran Canaria
Fuerteventura
Lanzarote
La Palma

. 18 compañías de distribución

12 en España y el resto en Portugal, Reino Unido, Italia, Francia, Bélgica y Gibraltar

. Una amplia red de estaciones de servicio

Cubriendo todo el territorio español e implantándose en Portugal y en Francia

Podemos decir que es en la década de los 80 cuando CEPSA se consolida como Grupo de empresas; por una parte extendiendo su actividad hacia el negocio de los plásticos -mediante la compra o constitución de algunas compañías relacionadas con esta actividad- y por otra parte, y como consecuencia de la adaptación al cambio socio-económico del entorno europeo, comenzó a adquirir y a crear compañías dedicadas a la distribución al por mayor y al por menor de productos derivados del petróleo.

En 1991 incorpora su tercera refinería, situada en Palos de la Frontera (Huelva), mediante la compra de ERTOIL, consolidándose definitivamente como el primer Grupo petrolero químico privado español.

Ante esta situación de crecimiento CEPSA decidió integrar sus actividades bajo una misma estrategia y organización corporativas, con objeto de conseguir mayores ventajas competitivas en el mercado español.

La presencia de sus empresas en mercados cada vez más fuertes, y la entrada de España en la CEE fue para Cepsa el motor de cambio hacia la consolidación de una nueva cultura empresarial. Fue necesaria la puesta en marcha de una estrategia empresarial para poder desarrollar una posición cada vez más competitiva en el sector.

Europa, y en general todo el mundo occidental han experimentado un proceso de cambio importante. La desaparición de las fronteras, la internacionalización de los mercados y la necesidad de competir globalmente ha producido un cambio importante en las estructuras socio-económicas del entorno. Este proceso de cambio ha significado, a su vez, un reto en todos los sectores industriales, pero concretamente en el sector del petróleo, España ha dado un giro espectacular. En sólo cinco años ha pasado de competir en un entorno monopolizado durante más de seis décadas, a hacerlo en un entorno de libre mercado. Este hecho ha configurado un nuevo contexto en el que el sector está haciendo frente.

El primer paso fue empezar a pensar y a operar como un "Grupo Integrado", y no como un conjunto de compañías y de actividades dispersas y desconectadas, sin ninguna conexión entre ellas.

6.2. Configuración actual del Grupo Cepsa. Posicionamiento del Grupo

En 1993 el Grupo Cepsa está formado por más de 40 compañías, que generan cerca de 9.000 puestos de trabajo directos y facturan en torno a 550.000 millones de pesetas. Sus recursos propios son superiores a los 167.000 millones de pesetas, de los que 44.600 corresponden al Capital Social. Sus principales accionistas a Diciembre de 1994 son:

- . La compañía francesa Elf Aquitaine 33%
- . SMM 18%
- . Banco Central Hispano 14%
- . La Sociedad Estatal Abu Dhabi International Petroleum Investment Company (IPIC) 10%
- . Unión Fenosa 5%
- . y más de 20.000 accionistas particulares

En 1993 el Grupo CEPSA concentra su actividad en dos grandes áreas de negocio. Por una parte se encuentra el Area de Petróleo, que incluye lubricantes y que genera más del 75% del cash flow del Grupo y el área de petroquímica que incluye plásticos y cuyas actividades, aunque se encuentran muy integradas con las de petróleo, han supuesto el inicio del proceso de diversificación de CEPSA⁴³.

Junto a estas dos áreas de negocio se encuentra el Area de Gestión Corporativa, que asigna recursos, presta servicio y fija estrategias, políticas y planes generales para el Grupo. Dentro de este área ya hemos visto que se agrupan actividades como Asesoría Jurídica y Fiscal, Tesorería y Finanzas, Control de Gestión, Sistemas de Información, Recursos Humanos, Estudios Económicos y Relaciones Institucionales.

Durante el año 1994, el Grupo Cepsa ha previsto (...) "continuar con el desarrollo de su plan estratégico, en el que se fijan las líneas maestras de actuación en las Areas de Petróleo y Petroquímica, poniendo especial énfasis en una serie de políticas que cada vez son más determinantes en un mercado de libre competencia y que, sin duda son generadoras de ventajas competitivas para todos aquellos que puedan y sepan mantenerlas en el largo plazo", (...) "calidad de servicio en el trato con nuestros clientes", (...) "protección permanente del medio ambiente" y (...) "fidelidad a un modelo de gestión, capaz de aunar los objetivos generales del Grupo con el interés individual de las personas que lo componen"⁴⁴

6.2.1 Situación Económica-Financiera

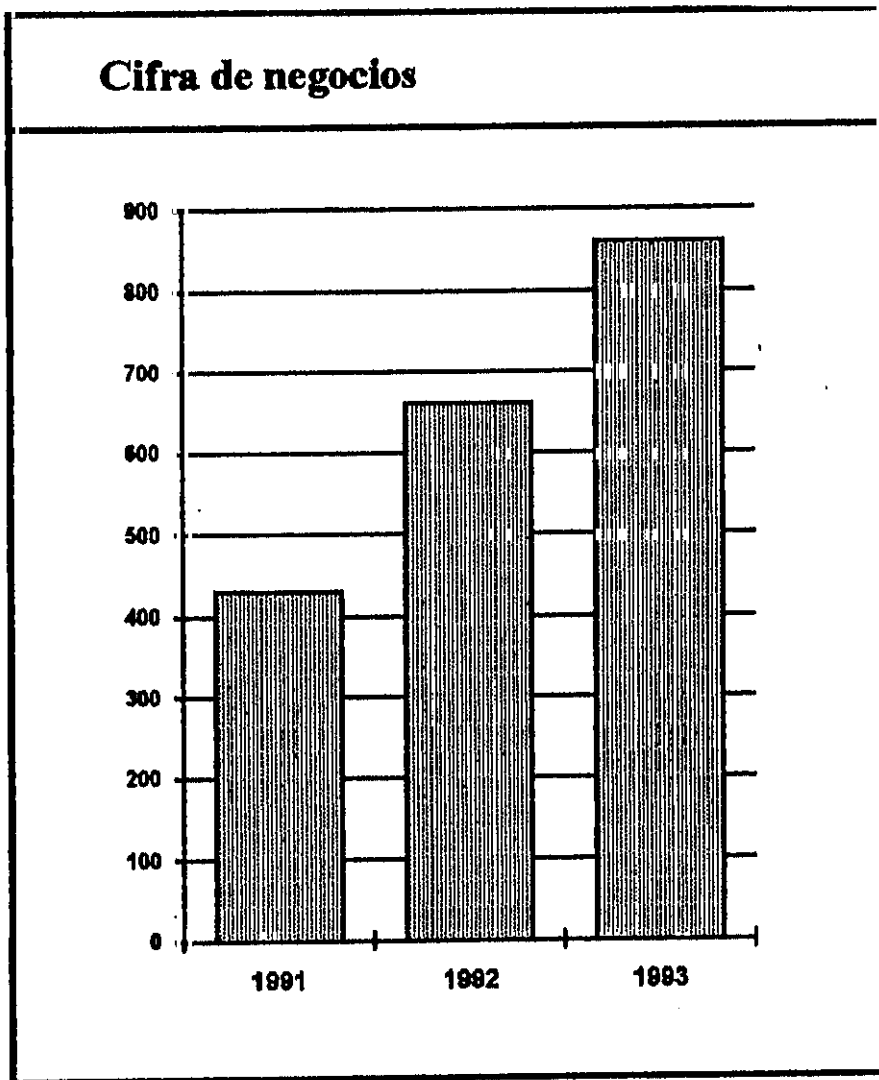
Estas actividades generaron en 1993 unas ventas superiores a 879.588 millones de pesetas, con unos beneficios antes de impuestos de 17.710 millones, y un cash flow de más de 44.720 millones. Todo esto ha contribuido a que el valor añadido bruto haya ascendido a 107.879 millones de pesetas⁴⁵.

43.-Cepsa, El Grupo CEPSA en 1993, Madrid, Dirección de Comunicación de CEPSA, 1993, págs.4-5

44.-"Carta del Presidente a los Accionistas", en el Informe Anual del Sexagésimo Cuarto Ejercicio Social 1993, Madrid, Dirección de Comunicación de Cepsa, 1994, pág.6

45.-"Información Financiera y de Actividades", en el Informe Anual, Madrid, Dirección de Comunicación, Grupo Cepsa, 1993, pág.7

A continuación mostramos gráficamente la cifra de negocios (en miles de millones de pesetas) durante los años 1991-1992-1993:



6.2.2 Inversiones

Entre 1992 y 1993 el Grupo CEPESA ha invertido más de 100.000 millones de pesetas. Este proceso de inversión se potenciará hasta 1995, con lo que se pone de manifiesto la vocación de crecimiento del Grupo así como su capacidad de adaptación a la nueva situación del mercado.

La mayoría de las inversiones realizadas durante el año 1993 han sido financiadas con fondos autogenerados por la Compañía, y se han orientado sobre todo a favorecer la utilización de tecnología punta, a reducir los costes energéticos y estructurales, a obtener productos de valor añadido y a consolidar la red de estaciones de servicio próxima a los 1.600 puntos de venta gestionados bajo una dirección unificada, y que puede considerarse hoy en día como una de la red de distribución y comercialización mejor del sector⁴⁶

Entre las principales inversiones destacan las siguientes⁴⁷:

1. Las destinadas a potenciar los canales de distribución. Ampliación y remodelación de la red de Estaciones de Servicio y adquisición y constitución de compañías filiales comercializadoras por todo el territorio español.
2. Las dedicadas a optimizar los procesos de las refinerías del Grupo

46.-"Carta del Presidente a los Accionistas", en el Informe Anual del Sexagésimo Cuarto Ejercicio Social, Dirección de Comunicación de CEPESA, Madrid, 1994, pág.4

47.-Ibidem, pág.14

3. Las centrales de cogeneración de energía de las refinerías que se encuentran en Tenerife y Gibraltar que, además de proporcionar un importante ahorro energético en los procesos de refino, contribuyen a preservar el medio ambiente.

4. Los fondos destinados a la valoración y dimensionamiento de las reservas de crudo del yacimiento Rhourde Yacoub, recientemente descubierto por Cepsa en el Sahara Argelino.

5. La construcción en Canadá de una planta de alquilbenceno lineal, materia prima para la fabricación de detergentes biodegradables. Esta planta está inscrita dentro de la sociedad Petresa Canadá Inc., y es fruto de un proyecto conjunto de colaboración entre el Grupo -a través de Petresa con un 51%-, y la Sociéte Generale de Financement del Gobierno de Quebec con un 49%.

6.2.3 Area de Recursos Humanos

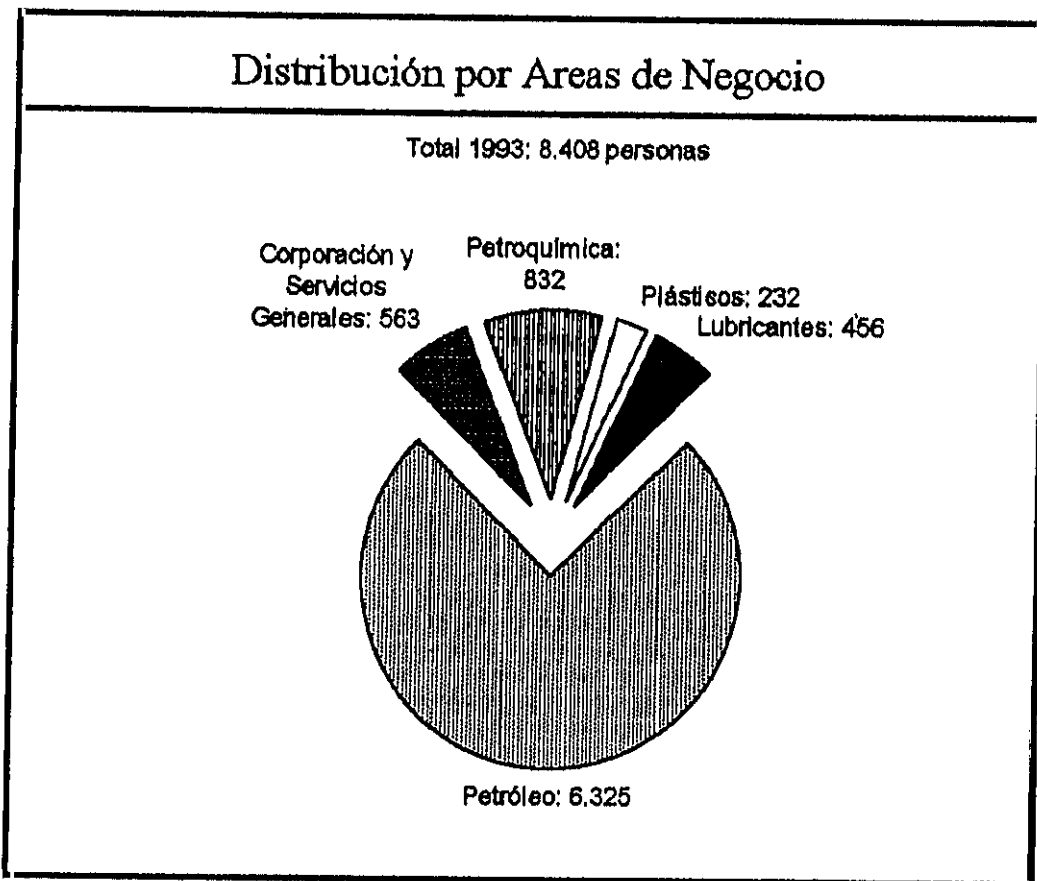
En 1993 Cepsa cuenta con cerca de 9.000 trabajadores, de los que aproximadamente el 29% forma parte de Cepsa matriz, mientras que el resto corresponde a las compañías filiales.

Dentro del área de Recursos Humanos tradicionalmente se ha insistido en dos aspectos. Por un lado en el aspecto formativo. La formación de todos los trabajadores se ha considerado siempre como una herramienta básica para la cualificación profesional. En 1993 se impartieron un total de 147.115 horas lectivas, de las que el 90% fueron destinadas a formación interna de los trabajadores en cada uno de los niveles en los que realizaban sus actividades y el 10% restante ha sido preparado en colaboración con centros externos. Por otro lado la permanencia de las personas en el Grupo ha sido siempre un valor que ha garantizado, con el paso del tiempo, la constitución de una cultura empresarial propia. En este sentido la edad media de las personas de Cepsa es de 42 años aproximadamente mientras que la antigüedad

media del Grupo se estima alrededor de los 16 años⁴⁸.

Mostramos gráficamente la distribución de personas por Areas de Negocio (Gráfica I) y la Plantilla media del Grupo CEPESA a Diciembre de 1993⁴⁹:

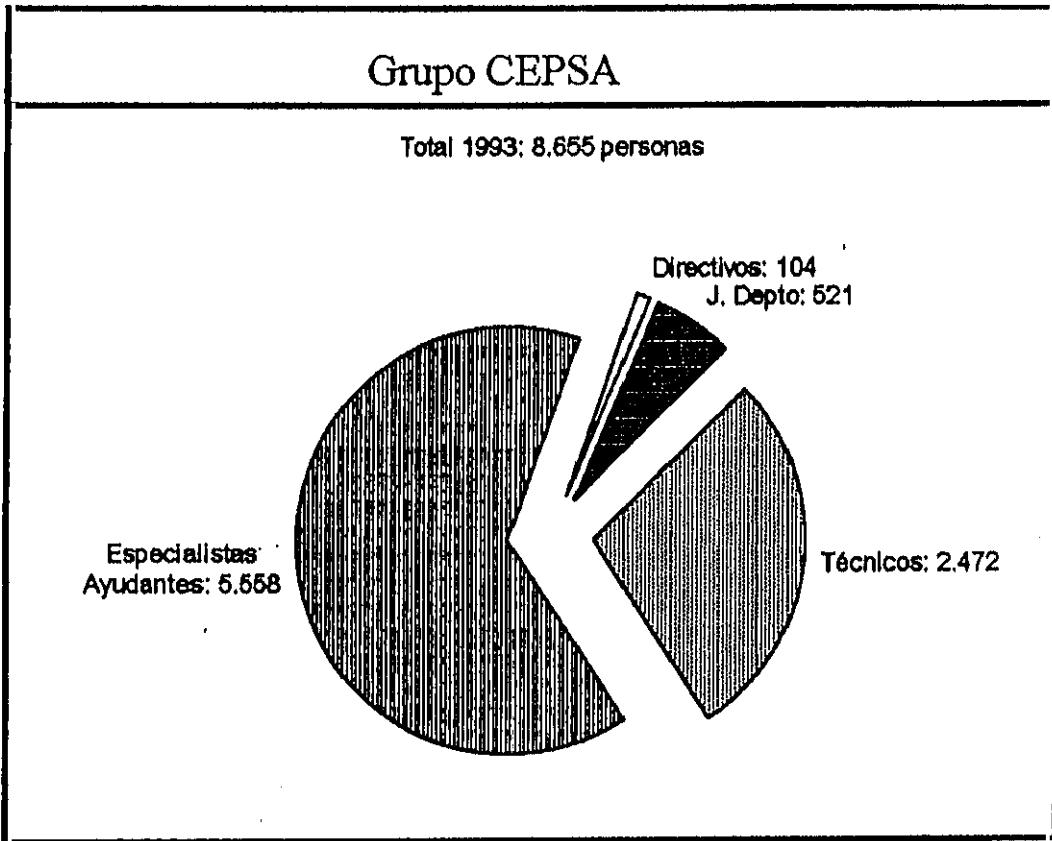
Gráfica I:



48.-Ibidem, pág.26

49.-Cepsa, Presentación de Actividades, (Area de Recursos Humanos), Madrid, Grupo Cepsa, 1993

Gráfica II:



6.2.4 Conclusiones finales

Concluiremos diciendo que durante los últimos cinco años el Grupo Cepsa se ha consolidado como un Grupo fuerte, tanto en el mercado nacional como en el mercado europeo, capaz de afrontar los cambios del entorno empresarial, con un crecimiento constante de su negocio realizando importantes inversiones y acuerdos internacionales que le han permitido, en definitiva, afianzar su posición competitiva y llegar a ser el primer Grupo petrolero químico, privado español, integrado, innovador y capaz de afrontar con garantías el reto del mercado único europeo⁵⁰.

Todo este crecimiento económico junto con el esfuerzo por adaptarse a los cambios del entorno viene reforzado por el deseo de consolidar una cultura empresarial fuerte, impuesta -por decirlo de algún modo- por las circunstancias externas de crecimiento y adaptación al entorno pero fruto también de la reflexión de todo el equipo directivo: "Los objetivos del Grupo Cepsa son a largo plazo; no en vano llevamos actuando en el mercado desde hace más de 60 años. Por ello, somos conscientes de que lo importante es el esfuerzo del día a día, aportando los recursos necesarios para asegurar la solidez del patrimonio, afianzar las actividades y potenciar la rentabilidad de nuestros negocios a largo plazo. Al final, lo verdaderamente importante para un Grupo de empresas como el nuestro, es contribuir, permanentemente y de forma equilibrada, a la generación de riqueza, en beneficio de nuestros accionistas y en el interés general de la sociedad"⁵¹

Los siguientes epígrafes nos permitirán conocer el origen, desarrollo y consolidación de una cultura empresarial del Grupo y el diseño e implementación de un Programa de Comunicación Interna, utilizado, entre otros fines, para la gestión del cambio.

50.-Ibidem, pág.16

51.-Ibidem, pág.6

6.3. Hacia una nueva cultura empresarial

Como ya hemos ido diciendo a lo largo del desarrollo de este capítulo una vez finalizado el monopolio estatal español en este sector, a finales de la década de los 80 el mercado se amplía y las compañías son conscientes de la necesidad de competir con las grandes multinacionales. Para conseguir una posición competitiva en los nuevos mercados liberalizados, nacionales e internacionales, CEPSA deberá estar preparada para aprovechar la potencialidad de su nivel como Grupo. La comunicación interna jugará un papel importante en el desarrollo de la cultura empresarial de un Grupo petrolífero completamente integrado.

CEPSA solicitó los servicios de Wolff Olins/Smythe - consultora especializada en el asesoramiento sobre identidad y comunicación corporativa- en septiembre de 1988 para que estudiara la función y el estado actual de la comunicación interna como factor de consolidación de la cultura empresarial del Grupo CEPSA, y para que analizara los problemas existentes y propusieran recomendaciones para el diseño de un Programa de Comunicación Interna⁵².

Las primeras conversaciones mantenidas con la dirección del Grupo sirvieron para determinar sus principales objetivos. Se preguntaban sobre el modo de:

- . Comunicar la realidad de CEPSA -su filosofía y la disposición empresarial por parte del personal- a todos los empleados.
- . Promover el interés de los empleados sobre CEPSA
- . Aumentar la motivación de los empleados
- . Incitar la sinergia dentro del Grupo

52.-Propuesta para una política de Comunicación Interna, Madrid, Wolff Olins, Noviembre de 1988

Antes de proponer un Programa de Comunicación Interna era necesario llevar a cabo una investigación preliminar entre una muestra representativa de trabajadores para detectar cuáles eran las percepciones que los empleados tenían del Grupo.

La mayoría de los empleados no conocían las actividades del Grupo y su nivel de identificación era bajo. Se dan cuenta, eso sí, de que CEPESA está cambiando y quieren saber el porqué. La carencia de un programa completo de comunicación interna ha provocado un bloqueo informativo. Los trabajadores, en definitiva, demandaban información.

Durante el mes de Octubre de 1988 se realizaron un total de veinte entrevistas personales en profundidad a lo que constituyó una muestra representativa de trabajadores de Cepsa matriz y de sus compañías subsidiarias. Estas entrevistas se realizaron en Madrid, Barcelona, Algeciras y Tenerife, y los resultados de la investigación sirvieron para analizar los principales problemas y proponer las recomendaciones para la elaboración de un Programa de Comunicación Interna.

Los resultados de las entrevistas realizadas pueden clasificarse en cinco apartados que iremos desarrollando a lo largo de este epígrafe⁵³:

- . Percepciones de CEPESA

- . Relaciones con el Grupo

- . Percepciones sobre la estructura empresarial por parte del personal

- . Procedimientos existentes de comunicación interna

- . Reacciones a una cambio

53.-Ibidem, pág.4-14.

Cada uno de los apartados propuestos manifiesta los puntos de vista de una pequeña muestra representativa de empleados entrevistados de Cepsa Matriz y de las compañías filiales. Esta investigación, por cubrir sólo una pequeña parte de los empleados del Grupo únicamente tiene un carácter orientativo.

6.3.1 Percepciones que los trabajadores tienen del Grupo

Todos los entrevistados, de los cuales la mayoría había permanecido como mínimo diez años en el Grupo, eran conscientes que Cepsa había cambiado durante la última década. Había pasado de ser una pequeña empresa petrolífera a ser un gran Grupo internacional diversificado. Pero la familiarización de los trabajadores con el Grupo era mínima. Las ideas que la gente tenía de Cepsa se limitaban a su entorno de trabajo inmediato y a los anuncios de televisión y noticias de prensa, que muchas veces proporcionaban una imagen poco parecida a la realidad:

(...) "CEPSA tiene sesenta años. Durante cincuenta y ocho años ha estado igual pero en los últimos dos años las cosas han empezado a cambiar"

(...) "Nuestro conocimiento sobre las subsidiarias se limita a contactos personales"

(...) "A medida que CEPESA ha ido creciendo, se ha vuelto más distante"

(...) "No conozco que otras actividades comprende CEPESA"

(...) "Para mi, CEPESA es sólo el entorno inmediato en donde trabajo"

(...) "Sé que mi compañía forma parte de CEPESA, pero eso es todo lo que sé"⁵⁴

54.-Ibidem, pág.5-6

6.3.2 Grado de integración en el Grupo

Además de saber que Cepsa está cambiando, los trabajadores son también conscientes de que se hacen esfuerzos para que todos se integren en el Grupo. Las opiniones son un reflejo de hasta qué punto estos esfuerzos han tenido éxito.

La dirección superior e intermedia se muestra pesimista sobre el grado de integración que se ha conseguido hasta el momento, aunque reconoce que este proceso está mejorando. En los niveles más bajos todavía el sentido de Grupo es menor.

La plantilla que trabaja en Cepsa Matriz se siente, en general, distante de los que trabajan en las empresas filiales y éstos, a su vez se sienten discriminados en concepto de salario, condiciones laborales y formación de los trabajadores de Cepsa Matriz:

(...) "CEPSA es todavía sólo una empresa matriz con subsidiarias independientes que intenta convertirse en un Grupo"

(...) "Sólo la dirección ve realmente esta refinería dentro de los límites del Grupo"

(...) "Antes, Madrid sólo controlaba la manera de pensar del Grupo; ahora quiere un control total⁵⁵"

Sin embargo el factor más importante y común a todos es el deseo de querer pertenecer y formar parte de un Grupo:

(...) "Nos gustaría a todos sentirnos más partícipes"⁵⁶

55.-Ibidem, pág.7

56.-Ibidem, pág.8

6.3.3 Percepciones sobre la cultura empresarial por parte de los trabajadores

Las percepciones que los trabajadores tienen de la cultura empresarial varían según pertenezcan a compañías filiales o a Cepsa Matriz. Las características más frecuentes atribuidas a Cepsa Matriz son:

- .Paternalismo
- .Integridad
- .Burocracia

Los niveles de dirección opinan que la tradición paternalista había repercutido a nivel personal, limitando la iniciativa especialmente entre los profesionales más jóvenes. Esto repercutió en una falta de motivación del personal y en débiles procesos de gestión.

Una gran proporción de directivos, especialmente los más jóvenes ven al Grupo como burocrático. El Grupo no tiene una estrategia de personal clara y no invierte lo suficiente en la formación de las personas cualificadas. Aunque el Grupo contrata muchos licenciados jóvenes con potencial, el sistema burocrático les puede llegar a frustrar su entusiasmo y habilidades.

Los trabajadores que pertenecen a las compañías filiales entrevistadas, opinan que han conservado su propia disposición individual y forma de trabajo sin ser influenciados por Cepsa Matriz.

6.3.4 Percepciones sobre el Sistema de Comunicación Interna

Los sistemas de comunicación interna dentro de cada compañía individual se valoraron de forma general como adecuados y eficaces a todos los niveles. Los contactos personales, los carteles, los memorandums y los teléfonos son calificados como los medios de comunicación más eficaces.

Pero cuando se les preguntaba sobre la comunicación con el resto de las compañías del Grupo, la respuesta era siempre la misma:

(...) "No existen medios de comunicación oficiales"⁵⁷

La dirección es la que tiene más contacto con el Grupo pero el problema está en no saber difundir la información a la que tiene acceso. No tienen buena información sobre la estrategia a seguir en un futuro y los niveles de dirección más bajos tienen contacto con la dirección superior sólo si es necesario para el desempeño de su actividad. En general se detecta una falta de información a nivel Grupo.

Si nos fijamos en el nivel administrativo se recoge también una falta de comunicación a nivel Grupo y a medida que vamos descendiendo en el organigrama los empleados demandan más información sobre lo que está pasando en el Grupo:

(...) "Si tenemos suerte nos enteramos por nuestro jefe de lo que está pasando, pero es más probable que lo leamos en la prensa"

(...) "Esperamos saber lo que pasa en nuestra compañía antes que el público en general"

57.-Ibidem, pág.11

(...) "Si nos informaran mejor sobre el Grupo estaríamos más motivados"

(...) "Lo leemos en la prensa o nos enteramos por rumores"

(...) "Una falta total de información nos aisla del Grupo"

(...) "Si tuviéramos más información nos identificaríamos más con el Grupo"⁵⁸

6.3.5 Reacciones ante la situación de cambio

Todas las personas entrevistadas han notado que CEPESA está pasando por un período de cambio y la mayoría se da cuenta que este cambio tiene su origen en la disgregación del monopolio CAMPSA, sin embargo las reacciones ante este proceso de cambio son confusas.

La dirección de algunas compañías filiales es consciente de que los mercados están demasiado especializados para reaccionar ante esta situación de cambio con una política de centralización. Algunos gerentes de las empresas filiales de CEPESA reflejan que la política de centralización ha reducido en gran parte su poder de decisión. Existen dudas sobre si esta política era realmente beneficiosa para el Grupo:

(...) "Sabemos que las cosas están cambiando, pero no sabemos porqué"

(...) "CEPSA Matriz va hacia una centralización mientras que el resto del Grupo tiende hacia un regionalismo"

58. - Ibidem, pág.11-12

(...) "A medida que la circulación de información crece, los empleados empiezan a desarrollar un sentido de responsabilidad hacia el Grupo"⁵⁹

6.4 Conclusiones de los resultados obtenidos

Cada uno de los epígrafes que hemos ido desarrollando junto con la aportación de opiniones textuales recogidas de los trabajadores entrevistados nos han permitido detectar los síntomas, en definitiva, de un sistema de comunicación interna inadecuado. Está claro que a finales del año 88 CEPESA no ha dejado de ser todavía una empresa familiar para pasar a convertirse en un Grupo internacional. Nunca ha intentado comunicar a sus trabajadores qué es y qué es lo que quiere llegar a ser en un futuro. Esto ha provocado actitudes y percepciones distintas dentro del Grupo. Sin embargo es importante destacar que no existen tanto actitudes negativas en los trabajadores como deseos de saber más sobre el Grupo, deseos de pertenecer al Grupo, integrarse y participar. CEPESA posee, por lo tanto, una cultura empresarial neutra que debe activarse.

Los aspectos claves que se detectan fruto del resultado de la investigación llevada a cabo pueden ser:

- . Falta de conocimiento del Grupo
- . Falta de identificación con el Grupo
- . Aislamiento de las compañías filiales
- . Falta de cultura corporativa
- . Demanda insatisfecha de información sobre el Grupo
- . Falta de un política personal
- . Falta de programas de formación
- . Falta de infraestructura de comunicación y estrategia corporativa

59.-Ibidem, pág.13

Ante estos síntomas el primer paso sería definir claramente cuál es la "misión" del Grupo ante este proceso de cambio que es considerado como valioso por todos, sobre todo por la dirección superior e intermedia ya que ha sido parcialmente creado por ellos.

6.5 Recomendaciones propuestas

Las recomendaciones propuestas por Wolff Olins/Smythe una vez finalizada la investigación preliminar pueden ser divididas en cuatro grandes apartados⁶⁰:

- . CEPESA - Una Cultura de Grupo

- . Investigación Interna y Externa sobre la naturaleza del Grupo CEPESA

- . Implicación de los mandos intermedios en la creación de la filosofía de CEPESA

- . Establecimiento de una función de comunicación interna junto con la infraestructura de un sistema

6.5.1 CEPSA - Una Cultura de Grupo

La experiencia de Wolff Olins/Smythe como asesores e comunicación de diversas multinacionales así como los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los distintos trabajadores del Grupo les ha llevado a concluir que las organizaciones con más éxito son aquellas que han llegado a definir una estrategia y propósito común y que a su vez lo han sabido transmitir y hacer visible dentro y fuera de la organización.

60.-Ibidem, pág.17

"Creemos que las comunicaciones, especialmente las internas, no pueden implantarse en una compañía en espera de que creen un ambiente más propicio. Creemos que las buenas comunicaciones se logran mejor cuando hay claridad de: Estrategia Corporativa, misión de Grupo y estructura de Grupo"⁶¹

Teniendo en cuenta estos tres aspectos el primer paso sería detallar claramente cuál es la estrategia corporativa, la misión y la estructura de Grupo y poner los medios para transmitirlo interna y externamente a través, entre otras cosas de un logotipo o identidad visual, de un sistema de comunicación interna y de un programa a su vez de comunicación externa.

6.5.2 Investigación Interna y Externa

La segunda recomendación dada por Wolff Olins/Smythe fue la necesidad de mantener conversaciones internas con la dirección superior para que los asesores llegaran a comprender la naturaleza y extensión de los planes del Grupo de cara al futuro. A su vez se llevarían a cabo conversaciones externas con clientes, competidores y financieros para detectar lo que hacía que CEPESA se diferenciara de las demás compañías del sector y para conocer más a fondo el contexto en el que CEPESA operaba.

Los objetivos de esta investigación interna y externa serían⁶²:

- . Tener una visión clara de la estrategia corporativa desde una perspectiva interna y externa

- . Definir lo que se ha de comunicar internamente a corto plazo y el tipo de comunicación interna que necesita el Grupo.

61.-Ibidem, pág.18

62.-Ibidem, pág.20

6.5.3 Implicación de los mandos intermedios en la creación de la filosofía de CEPESA

Uno de los resultados de la investigación preliminar llevada a cabo manifiesta la demanda de información sobre el Grupo; demanda que ha sido reflejada por todos los trabajadores del Grupo, independientemente del nivel al que pertenecían. Se reclama una explicación sobre la estrategia, misión y estructura del Grupo. Esta demanda debe satisfacerse a corto plazo con el objeto de hacer más fácil a la alta dirección la introducción de cambios organizativos que hagan de CEPESA un Grupo Más competitivo.

Se recomienda que CEPESA organice una serie de sesiones informativas dirigidas en primer lugar a todos los directivos de CEPESA Matriz y de sus Compañías Filiales con el objeto de informar sobre la estrategia de Grupo de cara al futuro y con la oportunidad de plantear cuestiones directamente a la dirección general del Grupo. Al final de las sesiones los directivos recibirían instrucciones de cómo transmitir la misma información -en cascada- a sus empleados, en grupos reducidos, enviando a su vez un informe sobre el resultado de las sesiones a la casa matriz. Los mandos intermedios jugaban una pieza fundamental para que esta información llegara a todos los empleados y se pudiera recoger el feed-back del Grupo.

La intervención de los mandos intermedios a través de las sesiones informativas en cascada la veremos más detalladamente al describir los canales personales del Programa de Comunicación Interna.

6.5.4 Establecimiento de una función de comunicación interna e infraestructura de un sistema

Antes de pasar a las recomendaciones propuestas para el establecimiento de una función de comunicación interna y la infraestructura de un sistema, describiremos, a grandes rasgos cuál era el estado de la comunicación interna del Grupo antes de iniciarse la investigación preliminar en el año 88 que concluiría con el diseño de un Programa de Comunicación Interna y la implementación de una serie de canales físicos y personales.

Nos situamos en el año 1987 donde la comunicación del Grupo Cepsa estaba caracterizada por:

- a) Numerosas estructuras empresariales
- b) Con estrategias independientes
- c) Y diversidad de imágenes

No era un grupo empresarial integrado sino más bien un conjunto de compañías que realizaban distintas actividades dentro de un conjunto de áreas de negocio. Era más bien conocido, no sólo externamente sino también por sus mismos trabajadores, como "Cepsa y sus compañías", más que como "Grupo Cepsa". No existía una cultura empresarial propia sino una serie de culturas individuales y dispersas difícilmente integradas en una cultura única.

Ya hemos visto que a partir de los resultados obtenidos en este estudio preliminar realizado en el año 1988 se definen como principales objetivos:

- a) La creación de una nueva estructura corporativa con la presencia de las empresas del grupo en mercados cada vez más fuertes y competitivos.
- b) El desarrollo de una estrategia global con una mayor preocupación por la calidad, la seguridad y el medio ambiente
- c) Y el diseño de una imagen única; con un logotipo característico del Grupo y con un mayor desarrollo profesional.

Una vez establecidos los principales objetivos se define una política general del grupo caracterizada por ser una política global, coordinada e integradora que busca la configuración de una cultura empresarial común y propia.

Ya hemos visto durante el análisis de los resultados de la investigación que CEPESA no tiene una función de comunicación interna formal. No existe un flujo de información regulado por lo que la tendencia ha sido dejar al azar la comunicación interna.

El primer paso sería nombrar un responsable de comunicación interna para todo el Grupo CEPESA, cuyo principal papel sería el de establecer y mantener una estructura de comunicación en el Grupo.

Las principales responsabilidades del director de comunicación interna podrían ser entre otras⁶³:

- . Desarrollo de objetivos y niveles de comunicación interna teniendo en cuenta la estructura empresarial del Grupo.
- . Establecer un sistema estructurado de flujo de información
- . Informar a la dirección del Grupo del contenido de la información emitida internamente sobre el Grupo
- . Canalizar los mensajes a los diferentes públicos internos
- . Diseñar e impulsar canales físicos y personales con el objeto de informar y comunicar -que implica, esto último- la recogida de un feed-back

63.-Ibidem, pág.23

La estructura de un Sistema o Programa de comunicación Interna bien diseñado puede ser un mecanismo a través del cual los trabajadores participen y se identifiquen en la empresa. La eficacia dependerá también de la credibilidad interna de la estrategia corporativa, de su misión y estructura empresarial así como de buena implementación de sus canales físicos y personales que más tarde veremos.

6.6 Fundamentos para la puesta en marcha de un Programa de Comunicación Interna

En 1989, Smythe Dorward Lambert, consultora inglesa especializada, entre otros temas, en la comunicación interna en empresas e instituciones, y que nace de la escisión de Wolff Olins/Smythe lleva a cabo un segundo estudio sobre la comunicación interna en el Grupo Cepsa⁶⁴.

Se analizan las oficinas centrales, los centros de fabricación y las filiales del Grupo. Del mismo modo se llevaron a cabo entrevistas personales a un amplio colectivo de trabajadores -pertenecientes a distintos niveles de la empresa- sobre sus percepciones y en concreto sobre el modo de comunicarse.

Una vez finalizado el estudio, se detectan una serie de carencias, pero al mismo tiempo existen una serie de valores y de ventajas favorables en el Grupo: "La necesidad de información y participación constantes en el proceso de cambio son nuestras principales demandas. Efectivamente, la comunicación eficaz es una necesidad urgente en el mercado en que vivimos y lo estamos notando, especialmente en nuestro ambiente de trabajo"⁶⁵

64.-Las fases del proceso y los medios utilizados por Smythe Dorward Lamber para la realización de este estudio sobre el estado de la comunicación en el Grupo Cepsa, no serán expuestos en esta investigación por ser demasiado exhaustivo su desarrollo. El derecho a consultar el proceso del estudio queda reservado a la Dirección de Comunicación del Grupo Cepsa.

65.-Cepsa, Documento de posicionamiento, Aprendiendo a comunicarnos como Grupo, Madrid, Cepsa, Dirección de Comunicación, 1990, pág.4

6.6.1 Introducción

Una vez finalizada la investigación preliminar iniciada en Octubre de 1988 sobre el Grupo Cepsa, y detectadas las carencias y propuestas las recomendaciones que hemos ido viendo hasta este momento; el Grupo CEPESA decidió continuar con el proyecto hasta lograr la implementación y puesta en marcha de un Programa de Comunicación Interna adecuado para el Grupo. Ante esta iniciativa, CEPESA encargó a Smythe Dorward Lambert (anteriormente Wolff Olins/Smythe) la realización de un estudio completo sobre las actitudes de los empleados ante el sistema de comunicación interna, en cada uno de los principales centros operativos del Grupo.

El objetivo de este estudio era "identificar, a todos los niveles, las necesidades del Grupo en cuanto a la comunicación interna a corto y a largo plazo, y a partir de ahí presentar unas recomendaciones sobre cómo desarrollar una estrategia de comunicación interna"⁶⁶

6.6.2 Metodología del Estudio

Smythe Dorward Lambert realizó el estudio durante los meses de Enero y Febrero de 1989. En ese período realizó un total de 45 entrevistas individuales y 8 entrevistas de grupo en las que participaron empleados pertenecientes tanto a distintos niveles como a diversos centros operativos del Grupo.

La base de la muestra de este estudio fue seleccionada para complementar la investigación preliminar y proporcionar también una visión conjunta del Grupo, lo más representativa posible. Los criterios para la selección de la muestra se definieron con la ayuda de los directivos del Grupo.

66.-La organización de las comunicaciones, Madrid, Smythe Dorward Lambert, Abril, 1989, pág.3

Además de estas entrevistas internas también realizaron un limitado número de entrevistas a personas relacionadas con CEPESA o que mantenían un contacto directo con el Grupo, y a representantes de la competencia: clientes, accionistas, banqueros, periodistas, directivos de empresa dentro del mismo sector, "consideramos que para formular una estrategia de comunicación interna es fundamental examinar las opiniones mantenidas por estas personas e instituciones, especialmente las de los clientes, así como las de los empleados. Las opiniones de estas personas son útiles para identificar los factores que diferencian una organización y el comportamiento y las actitudes de sus empleados. También influye en la formación de las opiniones internas"⁶⁷

Aunque es cierto que la muestra de las personas e instituciones relacionadas con CEPESA era pequeña, debido en gran parte a problemas presupuestarios y de tiempo, sí que es cierto que las cuestiones y respuestas que surgieron fueron lo suficientemente orientativas como para formular una serie de conclusiones, aunque se consideró necesario aconsejar a CEPESA la realización en un futuro de un estudio mucho más extenso.

Las entrevistas con la alta dirección -directores de grupo y de unidades de negocio- y con las personas relacionadas con Cepsa fueron individuales. No estaban estructuradas en un cuestionario formal sino que se basaban en discusiones abiertas con una duración aproximada de una a dos horas. Las entrevistas con los mandos intermedios -jefes de departamento y de sección- se realizaron en grupos de discusión que se componían generalmente de cuatro a seis personas. Se decidió utilizar este sistema de grupos para generar una discusión más abierta tratando diversos temas relacionados con la comunicación interna.

Las entrevistas individuales así como las entrevistas de grupo se grabaron para facilitar la futura tabulación de los datos, pero todas se llevaron a cabo de forma totalmente confidencial. Las principales áreas de discusión fueron:

67.-Ibidem, pág.4

- . Conocimiento del Grupo
- . Conocimiento de la Estructura/Estrategia del Grupo
- . Conocimiento del Proceso de Cambio
- . Grado de participación en el proceso de cambio
- . Métodos de comunicación interna

6.6.3 Análisis de los resultados obtenidos⁶⁸

Como señalábamos al presentar la metodología de este estudio, y a efecto del análisis de los resultados obtenidos la muestra representativa del Grupo aparece dividida en distintas categorías de análisis:

- . La oficina central de CEPESA - Madrid
- . Las refinerías
- . Los centros regionales de CEPESA
- . Las delegaciones comerciales
- . Las filiales fuertes del Grupo
- . Las filiales más débiles del Grupo
- . Las compañías asociadas

68.-A la hora de presentar los resultados obtenidos del estudio, nos limitaremos únicamente a describir las conclusiones finales sin desarrollar las respuestas -opiniones textuales- de cada una de las personas entrevistadas, precisamente por no querer ser exhaustivos en la exposición. De todas formas remitimos al lector a los documentos de origen.

Cada una de estas categorías se ha tomado por separado y se ha analizado el material de las entrevistas en secciones relacionadas. Describiremos aquí los resultados comunes a todas las categorías ya que consideramos que comparten, en su mayoría, características similares.

De igual modo aclaramos también que aunque algunos de los resultados obtenidos del estudio se relacionan con niveles concretos de trabajadores así como con centros operativos concretos, nos limitaremos únicamente a destacar los "grandes temas", que por otra parte pueden considerarse como las características comunes de esta investigación.

6.6.3.1 Falta de Información y participación en el Proceso de Cambio

Durante los últimos tres años CEPESA ha emprendido un proceso de transición para responder a los cambios producidos en el mercado y para preparar a la compañía de cara al futuro. Después de una serie de años de continuidad, los empleados han empezado a notar el cambio. Han visto u oído hablar de una serie de iniciativas como la puesta en marcha de una nueva estructura y el diseño de una nueva estrategia de gestión por objetivos. Se les ha comunicado vagamente que tienen que empezar a considerar a CEPESA como un Grupo integrado y no como una sociedad matriz con una serie de compañías filiales. Pero todos estos cambios se han producido sin explicar la razón de ser, además las ventajas del cambio no se han comunicado a los empleados.

Ante esta situación muchos empleados se sienten frustrados y confundidos ante el cambio. Ha aumentado la desmotivación especialmente para los empleados que trabajan en los departamentos de Finanzas, Administración y personal. La falta de información y de actividad les hace sentirse inseguros y preocupados por el futuro:

(...) "CEPSA no ha sido capaz de transmitir a sus empleados la idea de cambio, ya que el Grupo no ha contado con la infraestructura de comunicación interna necesaria".

(...) "Debido a una carencia de cultura corporativa, las comunicaciones formales dentro de CEPESA se tratan como una actividad de poca importancia".

(...) "Aunque saben que CEPESA está cambiando se siguen identificando con la vieja CEPESA desde el punto de vista de la conciencia de Grupo y de las lealtades, ya que la nueva estructura y la nueva estrategia aún no son conceptos tangibles".

(...) "Hasta la fecha, la mayoría de los empleados sólo ve la transición como una serie de iniciativas desconectadas y no como parte de una visión corporativa completa".

(...) "Como resultado, los empleados han comenzado a sentirse frustrados y a interpretar mal las iniciativas de la dirección".⁶⁹

6.6.3.2 Falta de Cultura Corporativa

La falta de información y de claridad ante la situación de cambio producida de forma tan rápida, ha propiciado la aparición de una doble cultura. Debido también a factores históricos y de transición, que como hemos visto ha producido un distanciamiento y autonomía entre las empresas del Grupo, existen muy pocos valores comunes que compartir. La cultura de la vieja CEPESA se relaciona con el pasado paternalista de la compañía junto con la aceptación de una estructura directiva jerárquica en la que la información en muchos casos significa poder. La cultura de la nueva CEPESA se relaciona con el deseo de querer ser un Grupo Europeo competitivo, abierto al entorno empresarial. Esto conlleva una apertura por parte de la dirección, un reparto de información, en definitiva una estructura poco jerárquica que fomente la participación:

69.-La organización de las comunicaciones, Madrid, Smythe Dorward Lambert, Abril, 1989, pág.6

(...) "Nuestra opinión es que la nueva cultura está probablemente más extendida pero es menos poderosa que la vieja"

(...) "Algunos empleados son conscientes del hecho de que CEPESA ya no es el empresario paternalista que solía ser, pero no están seguros del tipo de empresa que quiere llegar a ser. Esta ausencia de clarificación ha creado mucha inseguridad en la organización: los empleados están empezando a preguntarse si la misma CEPESA sabe lo que quiere"

(...) "CEPSA debe establecer claramente el tipo de organización que quiere ser. Debe definir unas normas y valores antes que permitir que cada compañía o unidad operativa desarrolle sus propias normas"⁷⁰

6.6.3.3 Falta de "conciencia" de Grupo

Los resultados del estudio muestran que los empleados de CEPESA saben que se les está animando a tener "conciencia" de Grupo. Son conscientes de que la denominación de "filiales" debe sustituirse por "compañías del Grupo". Sin embargo esa aceptación es superficial ya que, por lo que ahora veremos, la mayoría de los empleados no la ha aceptado.

Como hemos ido viendo al hablar de la historia y transición del Grupo, CEPESA tenía una serie de compañías que por estar separadas geográficamente de la casa matriz operaban de manera prácticamente autónoma. Por otra parte la movilidad laboral dentro del Grupo estaba muy poco desarrollada, por lo que los empleados han tendido a permanecer en la misma empresa durante toda su vida, incluso muchas veces han estado dentro de la misma área de negocios. La visión que tienen del Grupo CEPESA es muy limitada, basada sobre todo en la vieja estructura de Grupo. Sin la existencia de una infraestructura de comunicación interna dentro de las distintas compañías del Grupo, con una serie de canales físicos y personales, la "conciencia" de Grupo no podía ni mucho menos, favorecerse:

70.-Ibidem, pág.21

(...) "La única manera que tienen los empleados de saber lo que está ocurriendo en el Grupo es a través de los rumores o los periódicos nacionales"

(...) "Los empleados cuentan con muy poca información sobre el Grupo. Comprobamos que, incluso a un nivel sorprendentemente alto, los empleados no sabían que filiales poseía CEPESA o a qué áreas de negocios pertenecían" (...) "En este tipo de entorno es imposible imponer una idea de Grupo sin ofrecer ninguna explicación y esperar que se acepte. Creemos que es esencial que CEPESA incorpore un elemento substancial de educación de Grupo en su programa de comunicación interna"⁷¹

6.6.3.4 Falta de estrategia y estructura corporativa

Como resultado de todo lo dicho anteriormente no existe una estrategia y estructura corporativa "real", incluso para aquellos que han participado directamente en la reorganización estructural del Grupo, esa participación la consideran más "teórica" que "real".

Para muchos esa reorganización es simplemente un nuevo organigrama estructural que se ha puesto en práctica sin ninguna explicación, y que significa poco para el empleado medio:

(...) "Para ellos su participación fue más teórica que real -un gesto hecho por la alta dirección para apaciguar a las categorías inferiores- y no lo asimilaron emocionalmente"

(...) "Para conseguir la aceptación de la nueva estructura es necesario explicar las ventajas y clarificar el papel exacto de las compañías y de los empleados y de como trabajar juntos para obtener los objetivos globales"⁷²

71.-Ibidem, pág.22

72.-Ibidem, pág.24

6.6.3.5 Carencia de un Sistema de Comunicación Interna

Está claro que el motivo de todas las carencias desarrolladas anteriormente está, en parte, en la falta de infraestructura de comunicación interna. Muchos de los problemas de actitud y motivación de los trabajadores han surgido por una falta de información y una mala interpretación de las acciones de la dirección más que por el rechazo de las nuevas estrategias y estructuras de cambio.

Los resultados del estudio mostraron que las comunicaciones formales dentro del Grupo se consideraban como una actividad de poca importancia. La responsabilidad de la comunicación se compartía en los distintos departamentos, por lo que al final resultaba no ser de nadie y las comunicaciones emitidas desde la dirección de manera oficial se caracterizaban por ser poco estructuradas, sin coordinación, y por lo tanto ineficaces. Los directivos, por lo tanto, no estaban incentivados a emitir comunicados ya que los resultados eran prácticamente nulos, preferían los contactos personales, pero estos contactos personales dependían en último caso de la capacidad de comunicar que tenían, por lo que la comunicación no tenía ningún tipo de estructura ni consistencia y desde luego no estaba ni mucho menos garantizada.

Otra de las características obtenidas del estudio era que la comunicación se reducía a ser unidireccional (de la dirección hacia abajo). No existían canales oficiales de retroalimentación dentro de la organización. Incluso a niveles relativamente altos, los empleados de CEPESA leían acerca de lo que pasaba en su compañía en los periódicos nacionales y si las noticias no llegaban a la prensa, los empleados dependían de los rumores internos. Aunque a los centros operativos y a las filiales de CEPESA se les exigía enviar un informe mensual a Madrid, este era principalmente un documento basado en el rendimiento financiero.

La comunicación lateral u horizontal dentro del Grupo está también poco desarrollada, debido principalmente al sentido de independencia y autonomía tan arraigado en las denominadas "filiales del Grupo". Es necesario desarrollar una mentalidad de participación dentro de las distintas áreas de negocio, en definitiva una Cultura de Grupo:

(...) "Un sistema de comunicación interna eficaz será parte de la nueva CEPESA: apoyará e intensificará otros proyectos y mejorará grandemente la motivación de los empleados. CEPESA tiene la ventaja de que está empezando prácticamente desde cero, por lo que las iniciativas serán más visibles"⁷³

6.6.4 Conclusiones de los resultados del estudio

A pesar de todas estas carencias que hemos ido desarrollando al analizar los resultados del estudio, se pudo comprobar también que los trabajadores entrevistados, representantes de los distintos niveles, se muestran optimistas ante el futuro de CEPESA y mantienen una serie de valores y lealtades con respecto al Grupo.

Como señalábamos en la metodología del estudio se seleccionó también una muestra representativa de personas e instituciones relacionadas con CEPESA, de las que se obtuvieron opiniones tanto positivas como negativas. La consideran como una compañía profesional y accesible, pero la siguen viendo la vieja CEPESA, sin conciencia de Grupo y carente de cultura corporativa que la diferencie de las demás compañías del sector.

Para terminar expondremos, a grandes rasgos, las carencias detectadas y los valores que permanecen en el Grupo CEPESA con el objeto de sintetizar los resultados finales obtenidos:

73. -Ibidem, pág.26

Carencias que se detectan:

- . Falta de identificación como "Grupo"
- . Aislamiento de las filiales y de CEPESA
- . No existe una cultura corporativa
- . Se han producido una serie de cambios que no han sido transmitidos internamente

- . Falta de implicación en todo el proceso de cambio
- . Falta de infraestructura de comunicación

Valores que permanecen:

- . Lealtad incuestionable a CEPESA por parte de todos los trabajadores
- . Deseo de una mayor información sobre todo lo que está ocurriendo
- . Deseo de participación en todo el proceso de cambio

- . En definitiva, deseo de formar parte del "Grupo"

6.6.5 Recomendaciones propuestas

Una vez detectadas las carencias y los valores obtenidos del análisis del estudio, se propusieron también una serie de recomendaciones para el diseño e implementación de un Sistema o Programa de Comunicación Interna dentro de Grupo CEPESA. Se consideró también el tema de la comunicación interna, ya que

tanto lo uno como lo otro forman parte de una Política de Comunicación Global⁷⁴.

El primer paso que CEPESA debía dar era el desarrollo de una estrategia de comunicación donde quedarán bien definidos los objetivos y los mensajes que más tarde se transmitirían a todos los trabajadores, enunciándolos de tal modo que pudieran ser entendidos. Una vez formulados estos mensajes y transmitidos a los trabajadores se recomendó que CEPESA tomase medidas para establecer un Programa de Comunicación que incluyera el desarrollo de un sistema de círculos de calidad en toda la organización, un programa de grupos de discusión para los directivos del grupo y de las distintas unidades de negocio, unos medios de comunicación específicos para los mandos intermedios y un boletín informativo sobre el Grupo. Cada una de estas iniciativas se desarrollarían con amplitud en la propuesta de recomendaciones.

También se consideró de forma prioritaria la creación de un departamento de asuntos corporativos en el Grupo CEPESA, y la necesidad de contratar un director de comunicación interna. De igual modo se estructurarían las comunicaciones externas para que resultaran más sólidas y se recomendó a CEPESA llevar a cabo un estudio extenso de las personas e instituciones relacionadas con el Grupo. Desde el punto de vista de la identidad corporativa se propusieron algunas cuestiones relativas al nombre, por ejemplo la sustitución de la denominación "filiales de CEPESA" por "compañías del Grupo".

Las principales recomendaciones propuestas quedan resumidas en los siguientes apartados:

- . Desarrollo de una estrategia de comunicación

74.-Ibidem, pág. 30.

Creemos necesario advertir de nuevo al lector, que en los siguientes epígrafes se desarrollará de forma muy esquemática los pasos propuestos para el diseño e implementación de la comunicación interna. Consideramos que al no desarrollar en profundidad cada uno de los pasos -por resultar demasiado exhaustivo- puede llegar a perder claridad y eficacia el Sistema propuesto, por lo que remitiremos en todo momento al lector a la fuente de origen donde se desarrollan en profundidad las recomendaciones propuestas.

- . Comunicaciones a corto plazo
- . Comunicaciones a largo plazo

6.6.5.1 Desarrollo de una estrategia de comunicación

El primer paso propuesto fue el diseño de una estrategia de comunicación, que debería actualizarse anualmente para que de este modo estableciera la disciplina necesaria para:

- . Determinar los temas claves a comunicar, y en función de esos temas crear los mensajes adecuados a cada uno de los públicos.
- . Mantener y establecer nuevos medios y canales de comunicación.
- . Preparar y diseñar los programas de comunicación
- . Proporcionar los recursos financieros y humanos necesarios para el desarrollo de toda esta estrategia.

Esta estrategia de comunicación global debería llegar a considerarse como una herramienta clave del sistema de gestión. La dirección debe estar capacitada para que la estrategia de comunicación cumpla los siguientes objetivos básicos y se desarrolle siguiendo las secciones las secciones que a continuación proponemos⁷⁵.

75.-Ibidem, pág.33-38

Objetivos :

- . Explicar la transición producida de una organización fragmentada a un Grupo integrado.
- . Transmitir las ventajas que existen al crear un Grupo integrado, y lograr vender esa visión y esa cultura corporativa para crear lealtad al Grupo y a las compañías locales.
- . Aumentar el conocimiento de las actividades del Grupo, y, por lo tanto, fomentar la confianza y las relaciones entre el Grupo.
- . Establecer nuevos valores y comportamientos acordes a esa "conciencia" y cultura de Grupo.
- . Implicar a todos en el cambio
- . Preparar el terreno para cambios futuros.

Secciones o partes de la Estrategia de Comunicación:

1. Grupos destinatarios: ¿Hacia qué público nos dirigimos? ¿Con quién hay que comunicarse?
2. Creación de mensajes: ¿Qué saben ya? ¿Qué se debe añadir?
3. Medios que deben mantenerse y los que deben desarrollarse: ¿Qué medios se utilizan para llegar a los destinatarios? ¿Cuáles deben implementarse y desarrollarse?

4. Medición de la eficacia del sistema: ¿Cómo sabemos si los esfuerzos realizados han tenido éxito? ¿Cómo se utiliza la retroinformación?
5. Determinar los recursos financieros y humanos necesarios: ¿Quién debe hacer qué?
6. Compromiso: ¿Cómo obtener el compromiso de la alta dirección?

6.6.5.1.1 Grupos destinatarios

Para poder proporcionar los medios de comunicación eficaces a cada uno de los públicos hacia los que nos dirigimos, se consideró necesario dividir el conjunto de la población de CEPESA según unos criterios determinados, ya que se partió de la base de que personas distintas tendrían necesidades e intereses distintos y, por consiguiente, responderían a métodos de comunicación distintos. Se sugirió dividir la población únicamente, y para empezar, en tres grupos de empleados:

- . Alta Dirección: Directores del Grupo y Directores Generales de las unidades de negocio
- . Mandos Medios: Jefes de Departamento/Sección de cada compañía y de la oficina central del Grupo CEPESA
- . Resto del personal

6.6.5.1.2 Mensajes

Se consideró la parte más importante de la estrategia. Determinar el contenido de los mensajes que más tarde se transmitirán a los distintos públicos. Una de las carencias detectadas en la investigación preliminar y en el estudio sobre el estado de la comunicación del Grupo CEPESA fue la carencia de información y comunicación sobre el proceso de cambio que se estaba produciendo.

El primer paso que CEPESA debía dar relacionado con el mensaje dentro de la estrategia de comunicación sería definir la "misión" de Grupo y transmitir ese mensaje a todos los empleados. En la definición del mensaje estarían implícitos los siguientes aspectos:

- . Descripción de las actividades del Grupo: cuál es el campo de acción, el alcance de esas actividades, lugar, etc. Los empleados necesitan comprender mejor qué es CEPESA, darles a conocer lo que es el Grupo.
- . Contexto en el que se mueve CEPESA: Los empleados están familiarizados con la vieja CEPESA, y por lo tanto necesitan mensajes que expliquen los motivos de cambio y el proceso de transición que se ha producido.
- . Visión y dirección del Grupo: Dar a conocer hacia donde se dirige el Grupo, cuál es su posicionamiento en el mercado y en qué industrias consolidará sus posiciones en el futuro.
- . Desarrollo de valores y comportamientos comunes.
- . Estrategia: Los empleados necesitan conocer cuál es la estrategia del Grupo. Mensajes que den a conocer la estrategia del Grupo.

- . Estructura: Al producirse un cambio en el entorno empresarial, se produce también una reestructuración. Los empleados deben conocer por qué se ha producido esa reestructuración y en qué lugar se encuentran ellos en todo ese proceso de reorganización de la compañía.

6.6.5.1.3 Medios

En la estrategia de comunicación deben quedar definidos los medios necesarios para conseguir la transmisión de los mensajes a los distintos públicos. De los medios utilizados para la transmisión de los mensajes hablaremos más adelante a la hora de describir los canales físicos y personales desarrollados en el programa de comunicación interna del Grupo.

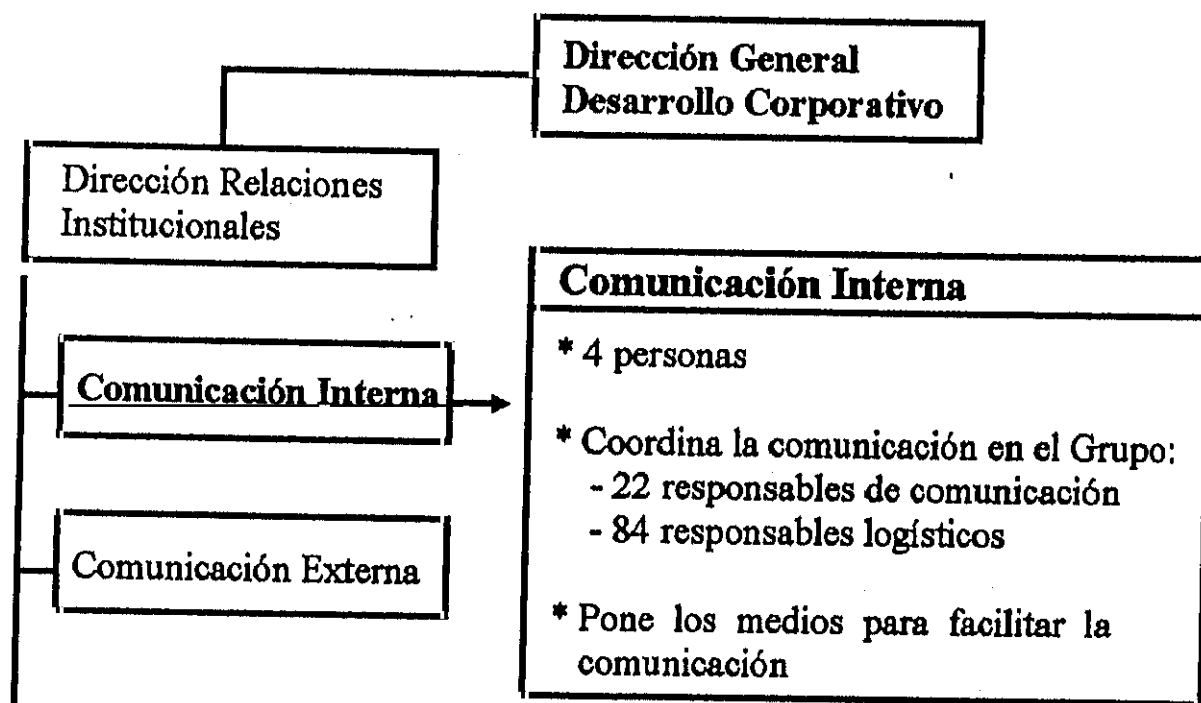
6.6.5.1.4 Sistemas de medición y determinación de recursos

Una vez establecidos determinados programas formales de comunicación interna y externa y asignados los recursos financieros y humanos necesarios para la puesta en marcha de esos programas, deberán llevarse a cabo, al menos anualmente, estudios de opinión con los empleados para medir la eficacia del sistema una vez implementado. "Esto se conseguirá diariamente a través de los círculos de calidad que proponemos que se establezcan, y, anualmente, a través de un examen de las comunicaciones que se realizará mediante una encuesta escrita y una pequeña selección de grupos de discusión. Los resultados se utilizarán para modificar el programa de comunicaciones del año siguiente. Asimismo formará la base de un corto informe para el comité ejecutivo cuyo objetivo es apoyar la solicitud anual de recursos"⁷⁶

76.-Ibidem, pág.37-38

Se recomendó también que el Grupo CEPESA crease una nueva función de comunicaciones corporativas en las que la comunicación interna y externa estuvieran bajo el mismo techo y dependieran del director de asuntos corporativos, para asegurar la coherencia de los mensajes. La estructura propuesta quedaría determinada de la siguiente forma:

Equipo de Comunicación



**La Comunicación es de la organización,
no de una sola Dirección**

6.6.5.1.5 Compromiso con la estrategia de comunicación

El Comité Ejecutivo debe autorizar inicialmente la estrategia y revisar su cumplimiento y aprobación anualmente. El presidente debe ofrecer su apoyo incondicional, especialmente durante la primera fase, una vez definida la estrategia, transmitida e iniciada su implementación hasta lograr la consolidación definitiva.

6.6.5.2 Programa de comunicaciones a corto plazo

Desde que se inicia el diseño de la estrategia de comunicación hasta su posterior aprobación y transmisión a todos los empleados del Grupo, existe un período de tiempo que hay que ir alimentando con comunicaciones inmediatas y a corto plazo. Los empleados son conscientes de la situación de cambio, del nacimiento de una cultura de Grupo con todo lo que eso lleva consigo: el nacimiento de nuevos valores y comportamientos comunes. Por otra parte no están acostumbrados a recibir comunicaciones ni a tomar parte en todo ese proceso de cambio; pero tienen, eso sí, deseos de recibir información, deseos de conocer la "misión" del Grupo CEPESA.

Se propuso a los directivos del Grupo la necesidad de poner en marcha iniciativas de comunicación a corto plazo precisamente para ir preparando el terreno de lo que más tarde sería el desarrollo de un programa de comunicación interna. Existía la seguridad de que los empleados reaccionaran favorablemente. Existían al menos cuatro iniciativas de comunicación que se consideraban inmediatas⁷⁷:

1. Distribución de un informe a todos los directivos en el que se resumiera de forma sintética y clara los objetivos del futuro programa de comunicación interna, junto con una explicación de las medidas que hasta el momento se están tomando.

77.-Ibidem, pág.39

2. Realización de una serie de presentaciones dirigidas a todos los directivos para explicar la razón de ser que hay detrás de la idea de Grupo. Los objetivos de las presentaciones pueden ser:
 - . Ofrecer la oportunidad para comunicar los mensajes clave.
 - . Crear la plataforma adecuada para que la alta dirección comunique a su vez, con estilo claro y adecuado, al resto de los empleados, el contenido de esos mensajes mostrando a su vez su compromiso y apoyo.
 - . Ofrecer un medio adecuado para el diálogo y el debate.
 - . Ofrecer los medios para que los directivos asistentes compartan sus conocimientos con los que forman parte de la alta dirección.
3. Reuniones con los directivos de las unidades de negocio para debatir el papel que tienen con respecto al Grupo. Su contribución para la creación de una cultura corporativa.
4. Publicación de un Boletín Informativo sobre el Grupo para todos los empleados.

6.6.5.3 Programa de comunicaciones a largo plazo

Dentro de este tipo de comunicaciones con estilo propio y adecuado a cada momento y mensaje, que deben ser mantenidas en el tiempo y con el uso de una serie de medios, se distinguió la diferencia entre las comunicaciones directas: consideradas como las comunicaciones persona a persona, sin la utilización de ningún medio o canal físico, y las comunicaciones indirectas, mediatizadas por un canal físico.

6.6.5.3.1 Comunicaciones directas

El objetivo principal de las comunicaciones directas es proporcionar el contexto adecuado para que se produzca una comunicación bidireccional, tanto vertical (descendente y ascendente) como horizontal y (...) "con el tiempo, el resultado será la creación de una organización más manejable cuyos empleados estén predispuestos a compartir los negocios, el personal, la investigación, el desarrollo y los mercados. El entendimiento mutuo hará más fácil el cambio"⁷⁸

Se propuso ejercitar las comunicaciones directas, persona a persona desarrollando tres actividades y de acuerdo a una metodología propuesta⁷⁹:

1. Grupos de discusión:

- . Inculcar a los directivos una comprensión de los nuevos procesos de gestión a nivel Grupo.
- . Hacer que los directivos de las unidades de negocio comprendan su papel y responsabilidad en la construcción del Grupo CEPESA
- . Hacer ver a los directivos la necesidad y la importancia de facilitar información al resto de los empleados y formales para que sean buenos comunicadores.

78.-Ibidem, pág.43

79.-Ibidem, pág.41-45

2. Círculos de calidad:

- . Establecer la vía principal mediante la cuál la dirección pueda controlar y mantener eficazmente un flujo de información descendente con los distintos niveles del Grupo.
- . Proporcionar al nivel directivo y al resto de los niveles los medios adecuados para que se favorezca la comunicación bidireccional por parte de directivos y trabajadores a través de un proceso que garantice que los mensajes son escuchados en los niveles superiores.
- . Crear un mecanismo para el flujo de la comunicación lateral desarrollando iniciativas para fomentar la interacción entre los trabajadores de las distintas unidades de negocio y de las compañías del Grupo.

3. Organización y gestión de reuniones:

- . Formar a los directivos y mandos intermedios para que sepan encauzar y dirigir las reuniones.
- . Ofrecer la oportunidad de discutir temas de mayor interés, que contribuyan a forjar una lealtad de Grupo entre los asistentes.

6.6.5.3.2 Comunicaciones Indirectas

Además de las comunicaciones directas -persona a persona- se propuso considerar conjuntamente las comunicaciones indirectas, utilizando, sobre todo, el soporte escrito. Se recomendó a CEPESA introducir un medio de comunicación a través

del cuál se pudiera llegar a todos los mandos intermedios y a todos los empleados.

El medio de comunicación elegido para los mandos intermedios podía ser o bien un boletín informativo quincenal de dos páginas en el que el contenido fuera elaborado por el director general o bien, una cinta magnetofónica conteniendo la misma información. Se recomendó la publicación, también, de un boletín informativo mensual para todos los empleados, con una gama de noticias mucho más amplia⁸⁰. Todas estas recomendaciones fueron algunas de las primeras iniciativas propuestas por los consultores.

6.6.5.4 Determinación de la "Identidad" del Grupo

Era necesario examinar la identidad desde el punto de vista de la utilización del nombre y del diseño del logotipo. Pero la identidad hasta ese momento parecía plantear problemas que iban más allá del nombre y del logotipo.

Existían problemas de identidad interna y externa. La utilización del nombre y del logotipo chocaba con la "vieja CEPESA", considerada como CEPESA matriz y el resto de las filiales. Algunas de estas filiales contaban con nombres establecidos y acuñados desde su origen a los que la dirección y sus empleados se sentían vinculados. Era necesario romper con esta identidad interna que no favorecía en ningún caso la identidad de CEPESA como Grupo.

De igual modo las personas externas a CEPESA veía dos organizaciones distintas: la "vieja" CEPESA compuesta por las actividades del refino del petróleo y las nuevas adquisiciones que no se habían integrado propiamente. La visión externa de empresas pertenecientes al mismo sector y las perspectivas del mercado en el que CEPESA operaba no favorecía tampoco la identidad de CEPESA como Grupo.

80.-Ibidem, pág.46

Se recomendó que CEPESA intentara reconciliar su identidad, tanto interna como externa, con su estructura organizativa dentro del Grupo. Era necesario llevar a cabo dos tareas esenciales⁸¹:

1. Examinar las distintas opciones propuestas para el nombre y el diseño del logotipo, de forma que quedara garantizada la identidad del Grupo.
2. Comunicar tales cambios internamente y externamente en las presentaciones propuestas en el programa de comunicaciones a corto plazo (ver presentaciones 5.6.5.2). De este modo la gente aceptaría gradualmente los cambios, no sólo desde una perspectiva interna sino desde la perspectiva del mercado y si la comunicación se llevaba a cabo adecuadamente contribuiría a la idea de Grupo.

6.6.5.5 Función de la comunicación externa

La comunicación interna y externa forman parte de una estrategia global de comunicación que toda empresa debería desarrollar. Teniendo en cuenta esta premisa clave en el desarrollo de toda política de comunicación, Smythe/Dorward/Lambert recomendó que las comunicaciones externas se incluyeran en la estrategia de comunicación del Grupo CEPESA: (...) "Ya hemos dejado claro anteriormente que creemos que CEPESA debe desarrollar una función de comunicaciones corporativas que abarque tanto a las comunicaciones internas como a las externas"⁸².

Una vez realizada esta propuesta se recomendó que la mejor manera de desarrollar un plan de comunicación externa sería ampliando el estudio preliminar que se hizo sobre las personas

81.-Ibidem, pág.49

82.-Ibidem, pág.49

e instituciones relacionadas con CEPESA para evaluar sus exigencias y necesidades (ver sección....investigación personas e instituciones relacionadas con CEPESA). "Somos de la opinión de que los programas de comunicación corporativa se deben planificar partiendo de investigaciones previas y evaluando su eficacia periódicamente. Al hablar de investigación no queremos referirnos únicamente a una investigación cuantitativa, sino a una investigación cualitativa basada entrevistas personales con representantes de las personas e instituciones más importantes relacionadas con CEPESA"⁸³

6.7. Programa de Comunicación Interna

El Programa de Comunicación Interna del Grupo CEPESA (PCI), aprobado por el Comité Directivo en noviembre de 1990, está estructurado en cuatro Fases que desarrollamos a continuación⁸⁴:

1ª FASE: Constitución del PCI

2ª FASE: Presentación

3ª FASE: Implantación

4ª FASE: Validación

6.7.1. Constitución del PCI

En esta primera fase se define la estructura del Equipo de Comunicación y se elabora y distribuye el primer documento de posicionamiento del Grupo: "Cepsa Hoy", que con el objeto de ser siempre actual se reedita y distribuye cada año.

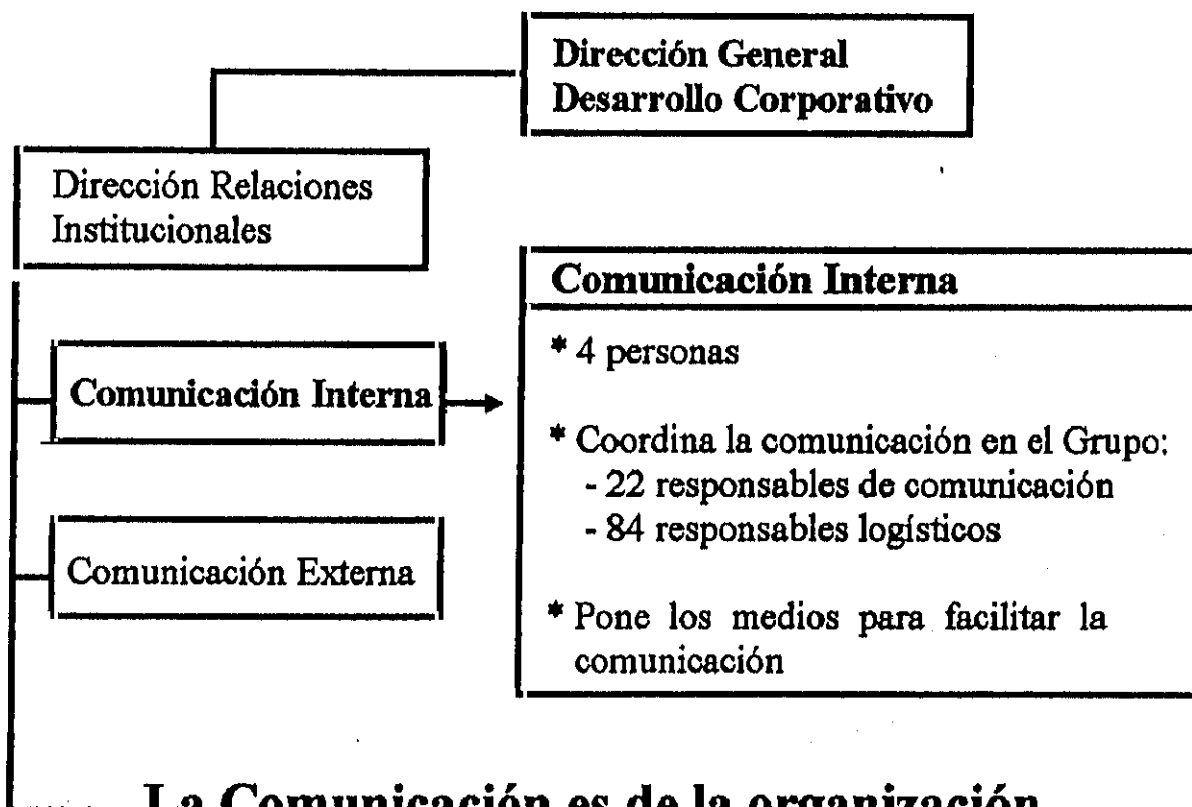
83.-Ibidem, pág.50

84.-Programa de Comunicación Interna, Madrid, Cepsa, Dirección de Comunicación, Febrero 1994.

Tal y como aparece en el organigrama que mostramos a continuación, la Comunicación Interna depende de la Dirección de Relaciones Institucionales y ésta, a su vez, de la Dirección General de Desarrollo Corporativo. El departamento de Comunicación Interna está formado por 4 personas y tiene como función principal coordinar la comunicación en el Grupo a través de 22 responsables de comunicación que se encuentran diseminados en cada una de las compañías del Grupo CEPESA, y 84 responsables logísticos. La función de los responsables de comunicación y de los responsables logísticos la desarrollaremos más adelante.

El organigrama del Equipo de Comunicación queda constituido de la siguiente manera:

Equipo de Comunicación



**La Comunicación es de la organización,
no de una sola Dirección**

En 1990 el Grupo Cepsa elabora y distribuye a sus trabajadores el primer documento de posicionamiento de la empresa como Grupo: "Cepsa Hoy", con el fin de transmitir a todos los trabajadores la nueva imagen e identidad de la compañía, así como sus principales objetivos⁸⁵:

. Lograr ser el primer Grupo petrolero químico, privado español, con una competitividad a nivel europeo y con una rentabilidad atractiva

. Caracterizarse por ser un grupo empresarial innovador, con profesionales cualificados que sepan hacer frente a los riesgos del negocio

. Ser un grupo útil a la sociedad, que ofrezca productos y servicios de alta calidad. Preocupados por la protección del medio ambiente y por el desarrollo tecnológico y científico

. Estar, en definitiva, a la vanguardia del desarrollo empresarial, como una compañía multinacional española, consolidando y desarrollando las áreas de petróleo y lubricantes y acelerando la expansión de las actividades de petroquímica y plásticos

6.7.2. Presentación del PCI

Una vez constituido el Programa de Comunicación Interna, estructurado el Equipo de Comunicación y elaborado y distribuido el documento de posicionamiento, se convoca la presentación del Programa por parte del Consejero Delegado del Grupo.

85.-Cepsa Hoy, Madrid, Grupo Cepsa, 1990

Bajo el título Cepsa en los '90, tienen lugar 15 reuniones en las distintas compañías del Grupo dirigidas a directivos y jefes de departamento y en las que participan un total de 5.000 personas. Los principales objetivos, además de, dar a conocer CEPESA como Grupo a todas las personas que lo componen son⁸⁶:

- * Explicar las ventajas de ser un Grupo
- * Explicar las ventajas individuales de formar parte del Grupo
- * Explicar las líneas generales del Plan Estratégico
- * Presentar la Imagen Corporativa
- * Presentar la Comunicación Interna
- * Expresar el compromiso y la implicación directa de la Dirección hacia el PCI

6.7.3. Implantación del PCI

En la Fase de Implantación del Programa de Comunicación Interna hay que destacar la creación de una red de Comunicación compuesta por dos tipos de canales: Físicos y Personales. El éxito del desarrollo de los canales de comunicación está condicionado a los siguientes aspectos⁸⁷:

- La necesidad de definir y determinar periódicamente temas concretos que transmitir, y conocer y dar a conocer el marco general de la actividad del Grupo CEPESA.

86.-Programa de Comunicación Interna, Madrid, CEPESA, Dirección de Comunicación, Febrero 1994, pág.31-32

87.-Programa de Comunicación Interna. Diseño de los canales personales, Madrid, CEPESA, Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, Departamento de Comunicación Interna, Julio, 1991, pág.2

- Esta información y conocimiento debe proceder, en primera instancia, de la Dirección, sin perjuicio de que el Departamento de Comunicación Interna establezca otro tipo de instrumentos para la búsqueda y selección de los temas de interés para dar a conocer el Grupo.

El objetivo principal de esta Fase de Implantación es crear una red formalizada de comunicación capaz de hacer cumplir los objetivos del Programa. Pasaremos a continuación a describir los canales Físicos y Personales desarrollados en esta Fase de Implantación.

6.7.3.1. Canales Físicos

El principal objetivo de los canales Físicos es favorecer la información entre los centros y las compañías del Grupo; conseguir, en definitiva, una cultura de Grupo Común, clave de la ventaja competitiva.

Los canales Físicos desarrollados en el Programa de Comunicación Interna los describiremos a continuación destacando los objetivos que tienen cada uno de ellos⁸⁸:

Imagen Interna

- * Logotipo que identifica las noticias del Grupo con un determinado tipo de impreso en el que se visualiza la imagen interna.
- * Se incorpora a todos los soportes de Comunicación Interna: Impresos, Sobres, Tablones, Carteles etc.

⁸⁸.-Programa de Comunicación Interna, Madrid, CEPESA, Dirección de Comunicación, Febrero, 1994, págs.35-46

Creación de una Base de Datos

- * Incorpora datos de todas las personas y empresas del Grupo, con el fin de facilitar una comunicación personalizada.
- * Actualización permanente de datos
- * Presta servicio a otras áreas y centros del Grupo

Comunicados

- * Noticias puntuales que relacionan hechos concretos con objetivos generales del Grupo.
- * Anticipan internamente la información que más tarde el Grupo emitirá externamente.
- * Constituyen la misma base informativa para todos los niveles.
- * No tienen una periodicidad concreta. Se emiten esporádicamente en función de las necesidades.

Ejemplos de Comunicados:

Hechos

Objetivos Generales

- . CEPESA vende POLIESA y CGS ----- Concentración actividades
- . Constitución de Petresa Canadá -- Competencia Global

- . Resultados del Grupo ----- Situación económica
- . Unificación gestión de compras -- Sinergias
- . Certificados de Calidad ----- Calidad

Hojas Informativas

- * Monográficos sobre las principales actividades del Grupo CEPESA o sobre noticias de especial interés.
- * Dan a conocer las principales actividades del Grupo.
- * Tienen una periodicidad bimestral.

Ejemplos de "Hojas Informativas" publicadas:

- nº1: Conozcamos Elf Aquitaine
- nº2: El conflicto del Golfo
- nº3: CEPESA en Portugal
- nº4: Ejercicio del Grupo CEPESA en 1990
- nº5: Realizada la segregación de CAMPSA
- nº6: Los envases en CEPESA: el Grupo POLIESA
- nº7: Ejercicio del Grupo CEPESA en 1991
- nº8: Los plásticos en CEPESA: CONDEPOLS y DERPROSA
- nº9: Desde el primer comunicado hasta hoy
- nº10: Los Asfaltos en el Grupo:PROAS
- nº11: La Refinería Gibraltar en el Grupo
- nº12: La Petroquímica en CEPESA

Hojas Noticias Grupo

- * Resume los principales flashes informativos que se producen a nivel Grupo.
- * Está dividida en tres grandes secciones:
 - . Corporación
 - . Area de petróleo: Incluye las actividades de refinerías, lubricantes y Estaciones de Servicio
 - . Area de Petroquímica: Incluye la actividad plásticos
- * Facilita el conocimiento de temas que afectan a las principales actividades del Grupo CEPESA para su posterior difusión por CI.
- * Crea infraestructura y hábito de informar a CI Corporación a través de los Responsables de CI y de otras Direcciones con especial relevancia para generar periódicamente estas noticias.

Procedimiento para la elaboración de la Hoja Informativa "Noticias Grupo"⁸⁹:

1. CI Corporación remite una carta a los Responsables de CI y a los Directores de Control de Gestión, Finanzas, Sistemas de Información, Refino y Planificación, Aprovisionamiento, Tecnología y PASCAL, en la que solicita información mensual sobre una serie de temas que mostraremos más adelante a título orientativo.
2. CI Corporación realiza un seguimiento de esas noticias para incorporarlas a "Noticias Grupo".

89.-Programa de Comunicación Interna, Madrid, CEPESA, Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales. Comunicación Interna, Julio 1991, pág.15

Temas orientativos que podrían figurar en "Noticias Grupo"⁹⁰:

COMUNICACION EXTERNA
RELACIONES INSTITUCIONALES

- Participación y Grupos de trabajo en Asociaciones nacionales y extranjeras
- Colaboración con Instituciones
- Participación en Congresos
- Mecenazgo
- Campañas publicitarias
- Premios concedidos
- Visitas externas a los centros
- Apariciones prensa local

CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

- Campañas
- Prácticas de emergencias
- Simulacros
- Homologaciones

VENTAS Y COMERCIALIZACION

- Ventas nacionales
- Exportaciones
- Nuevos mercados
- Nuevos contratos comerciales

FORMACION

- Cursos internos
- Cursos externos
- Cooperación educativa con Universidades y otros organismos oficiales (EOI, CEOE, etc.)

90.-Ibidem, pág.16

FABRICACION

- Nivel de actividad
- Producción
- Ampliaciones/nuevas plantas
- Nuevos productos

GENERALES

- Acuerdos relevantes
- Inversiones
- Nuevos proyectos
- Nuevas filiales/delegaciones/centros
- Colaboraciones con otras compañías del Grupo y fuera del Grupo

Vídeo CEPESA Hoy⁹¹

- * Presentación del Grupo: descripción de objetivos y actividades, principales valores, resultados
- * Solicitado por cerca del 70% de las personas del Grupo
- * Destino: interno y externo
- * Periodicidad: no definida

Tablones y Cestas de Comunicación⁹²

- * Instrumento de emisión de información general del Grupo
- * Instalados en todas las empresas y centros del Grupo

91.- Comunicación Interna, Madrid, CEPESA, Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, Comunicación Interna. Febrero, 1994, pág.43

92.- Ibidem, pág.44

- * Independientes de los tableros actuales. Son característicos y propios de Comunicación Interna
- * Actualización permanente a través de más de 80 responsables logísticos

Teléfono 900 10 12 82 ⁹³

- * Vehículo de información y de participación para:
 - . Dar a conocer el Grupo
 - . Canalizar iniciativas
 - . Captar retroinformación
- * Situado en el Departamento de Comunicación Interna
- * Respuesta directa y contestador automático

Concurso Pinta la Navidad⁹⁴

- * Objetivos: diseñar las tarjetas de felicitación de Navidad del Grupo y fomentar la participación a través del entorno familiar.
- * Han participado 6.200 niños entre 4 y 14 años
- * Se han publicado hasta el momento tres ediciones (1991-1992 y 1993)
- * Se han enviado aproximadamente 80.000 christmas con los 78 modelos de tarjetas de Navidad diseñados.

93.-Ibidem, pág.45

94.-Ibidem, pág.46

6.7.3.2. Canales Personales

Los canales personales desarrollados en el Programa de Comunicación Interna tienen como fin último, al igual que los canales físicos, la creación y consolidación de una cultura de Grupo, y como objetivos específicos:

1. El desarrollo de la comunicación entre los distintos departamentos del Grupo
2. Favorecer la comunicación entre los distintos niveles

Antes de describir los distintos canales personales desarrollados en el Programa veremos la función que tienen los Responsables de Comunicación en la puesta en marcha y eficacia de estos canales⁹⁵:

* ¿Quiénes son los Responsables de Comunicación?

- Directores de Areas de Negocio y RR.HH
- Directores de Refinerías
- Directores de Filiales

* Responsabilidades

- Suministrar periódicamente información de cada una de sus áreas a los responsables de CI del Grupo
- Poner en marcha la Cascada Informativa en los centros de su responsabilidad

⁹⁵-Comunicación Interna, Madrid, CEPESA, Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, Febrero de 1994, págs. 48-49

- . Convocar al Grupo de Trabajo
- . Convocar las reuniones en cascada
- . Comunicar los temas identificados
- . Obtener retroinformación

- Impulsar el Programa de Comunicación Interna

A continuación describiremos brevemente los canales personales desarrollados en el Programa de Comunicación Interna del Grupo y sus principales objetivos⁹⁶:

Reuniones de Dirección con Directivos

- * Reuniones periódicas de la Alta Dirección con los Directivos del Grupo, en las que se abordan los temas corporativos de actualidad y se favorece un diálogo entre estos niveles

- * Necesidad de ofrecer a los niveles directivos un tratamiento diferenciado en materia de comunicación y una mayor información de la que proviene del ejercicio normal de sus actividades y de los canales físicos desarrollados en el PCI por los siguientes motivos:
 - Hacer que se sientan implicados en la marcha del Grupo, e incluso hacerlos partícipes y protagonistas
 - Tienen un mayor nivel de responsabilidad dentro del Grupo

96.-Ibidem, págs.50-60

- Les corresponde iniciar la Cascada Informativa en sus respectivas unidades

- * Favorece la comunicación ascendente, ya que proporciona a estos niveles directivos la oportunidad de establecer un diálogo con la Alta Dirección sobre los temas de mayor relevancia. De este modo se favorece el sentimiento de participación en las políticas generales del Grupo.

- * Favorece la comunicación descendente, ya que las conclusiones que se obtengan de estas reuniones servirán como instrumento de apoyo a los directivos en las reuniones posteriores que mantengan con sus respectivos equipos, aproximándonos así a la futura Cascada Informativa.

- * Favorece la comunicación horizontal, ya que se trata de una de las pocas ocasiones en las que se reúnen directivos pertenecientes a distintas áreas de CEPESA y a diferentes empresas del Grupo. Favorece una mayor interrelación entre ellos.

- * Son el punto de partida de las Cascadas Informativas

- * Los temas destacados son:
 - Situación actual del Grupo
 - Planes para el futuro y objetivos del Grupo

- * Tienen una periodicidad anual

Los Miércoles del Grupo CEPESA

- * Charlas abiertas sobre las actividades del Grupo, celebradas los miércoles con periodicidad??, abiertas a todas las personas del Grupo
- * Tienen como ponentes a responsables directos del Grupo
- * Favorecen la integración y la participación a través de la comunicación
- * El contenido de los ciclos desarrollados hasta el momento ha sido⁹⁷:
 - El Grupo CEPESA
 - El Area de Petróleo
 - Las Estaciones de Servicio
 - Los Lubricantes
 - Las Refinerías
 - El Area de Petroquímica
 - Los plásticos en el Grupo
 - La protección ambiental, seguridad y calidad
 - La tecnología y la investigación
 - La comunicación en el Grupo CEPESA

Formación en Comunicación

- * Junto con la Dirección de RR.HH se organizan sesiones de formación en comunicación?? para los distintos niveles del Grupo

97.-Ibidem, pág.52

- * Está integrado en el Plan de Formación del Grupo
- * Considerado como un instrumento más para concienciar a los distintos niveles del Grupo de la importancia de la comunicación
- * Incorporar la comunicación como un hecho normal y un instrumento básico de gestión empresarial
- * Ofrecer técnicas básicas de comunicación

Cascada Informativa⁹⁸

Descripción:

- * Es el medio para llevar a cabo la comunicación personal dentro del Grupo CEPESA.
- * Se establecen reuniones por centros o compañías, para informar e intercambiar opiniones sobre temas corporativos, locales y departamentales.
- * Favorece la existencia de un flujo de información en dos direcciones, especialmente en el seno de cada departamento, que fomenta la participación, el conocimiento del Grupo, del propio centro o compañía, y que potencia la comunicación intradepartamental.

98.-Ibidem, págs. 54-59

Objetivos Generales:

- * Implicar a la organización en hábitos de comunicación
- * Acercar al mando directo a su equipo
- * Reflexionar periódicamente en temas relacionados con el Grupo y con cada centro o compañía
- * Poner en marcha una infraestructura de comunicación personal

Objetivos específicos:

- * De Información. Informar a cada persona sobre:
 - El Grupo CEPESA y su entorno
 - Las actividades de su centro o compañía
 - Las actividades de sus departamentos
- * De Participación. La participación se consigue a través de:
 - Un flujo de información en dos sentidos
 - La oportunidad dada a cada empleado de aportar ideas que contribuyan a la mejora de la actividad de sus compañías o departamentos
- * De Compromiso. Al compromiso se llega:
 - Respondiendo a las cuestiones planteadas en las reuniones que origine la cascada informativa
 - Reforzando la idea de equipo dentro de cada departamento

Fases de la Cascada Informativa:

1. Acciones previas.

* Grupos de Trabajo: Reuniones entre Comunicación Interna Corporación y los responsables de Comunicación Interna de cada centro o compañía y su primer nivel

Primera parte:

- Presentación por parte de CI Corporación de los temas generales susceptibles de transmitir en la cascada informativa
- Búsqueda entre los componentes del Grupo de Trabajo de los temas locales susceptibles de transmitirse en la cascada informativa

Segunda parte:

- Determinar los niveles afectados por la cascada, tanto para dirigir las reuniones que puedan celebrarse, como para participar en ellas. Cada centro o compañía descenderá a uno u otro nivel, en función de la complejidad de su organización
- Determinar el número de reuniones que se realizarán y las personas encargadas de dirigir cada una de ellas junto con las fechas en las que se llevarán a cabo

* Reuniones con los responsables de cascada: Reuniones de los componentes del Grupo de Trabajo con sus mandos y de éstos con quienes vayan a dirigir las sesiones.

- Entrega de los objetivos y procedimiento de todo lo relativo a la cascada informativa: duración, agenda de temas, orden del día, cuestiones planteadas
- Entrega de documentación complementaria para ampliar los temas a tratar. Junto con la entrega de esta documentación se comentan los temas importantes en los que sea necesario incidir

2. Desarrollo de las Sesiones de la Cascada Informativa

- * Celebración de las reuniones por departamentos aprovechando en lo posible el sistema habitual de reuniones del centro
- Se tratarán los temas del orden del día, comenzando por los Corporativos
- El número de asistentes se determinará en función del equipo
- Las reuniones tendrán una duración máxima de una hora
- Para la contestación de determinadas preguntas existirá un teléfono de apoyo en la Corporación (Ver teléfono 900)

3. Acciones posteriores

- * Se realiza una hoja de seguimiento, y un análisis de los resultados de la Cascada Informativa en la que se incluye:
 - El nombre del coordinador de la cascada
 - El número de convocados y de asistentes
 - Las observaciones realizadas
 - Las preguntas pendientes de respuesta

- * Quienes dirijan las reuniones harán constar en la Hoja de Seguimiento el número de asistentes y aquellas preguntas o sugerencias que, por estar fuera de su competencia, consideren que deben ser respondidas por el Responsable de Comunicación Interna del centro o por CI Corporación

- * Es necesario dar respuesta en el plazo más breve posible a las cuestiones o sugerencias planteadas en las reuniones. El Responsable de Comunicación Interna del centro pondrá en marcha los mecanismos necesarios para que esto se produzca

- * Finalizada la Cascada Informativa y estudiadas las Hojas de Seguimiento, el Responsable de Comunicación Interna de cada centro coordinará con Comunicación Interna Corporación los resultados obtenidos

6.7.4. Validación del Programa de Comunicación Interna

Con el objeto de evaluar las acciones del Programa de Comunicación Interna e incorporar las posibles demandas y sugerencias se llevó a cabo, en el año 1992, un Estudio de Opinión en el Grupo CEPESA.

El Estudio, realizado mediante un cuestionario anónimo, refleja las respuestas de cerca de 400 personas elegidas al azar y que forman parte de los distintos centros y compañías del Grupo. El número de participantes configura una muestra representativa, y los resultados obtenidos ofrecen, estadísticamente, un nivel de confianza del 95%.

Las personas encuestadas, pertenecientes a los distintos niveles del Grupo opinaron sobre el grado de conocimiento de los canales físicos de Comunicación Interna, la utilidad de los canales físicos de Comunicación Interna, y la valoración de cada uno de ellos. A continuación analizamos los resultados obtenidos⁹⁹:

1. Grado de Conocimiento de los canales físicos de Comunicación Interna

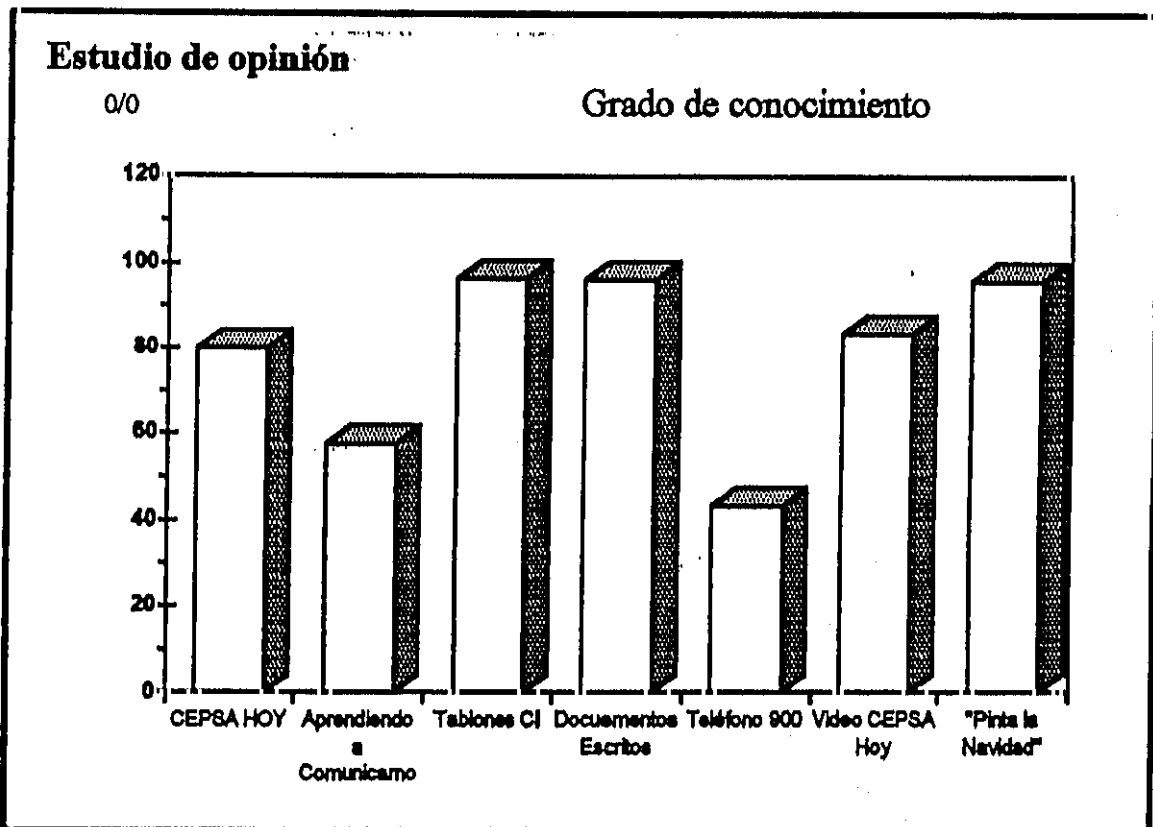
Tal y como observamos en el gráfico, los Tablones, las Comunicaciones Escritas, y el concurso "Pinta la Navidad" son conocidas por casi el 100% de las personas entrevistadas.

En el caso del Documento y del Vídeo "CEPSA Hoy", el porcentaje es, aproximadamente, del 80%.

⁹⁹.-Noticias del Grupo CEPESA, (Sección: Corporación), Madrid, Cepsa, Dirección de Comunicación, 4/1992, pág.1

Sin embargo, sólo la mitad de los entrevistados conocen la existencia del Teléfono 900, y un 58% recuerdan el documento "Aprendiendo a Comunicarnos como Grupo", que fue una de las primeras acciones de Comunicación Interna.

Mostramos a continuación gráficamente el grado de conocimiento de los distintos canales:

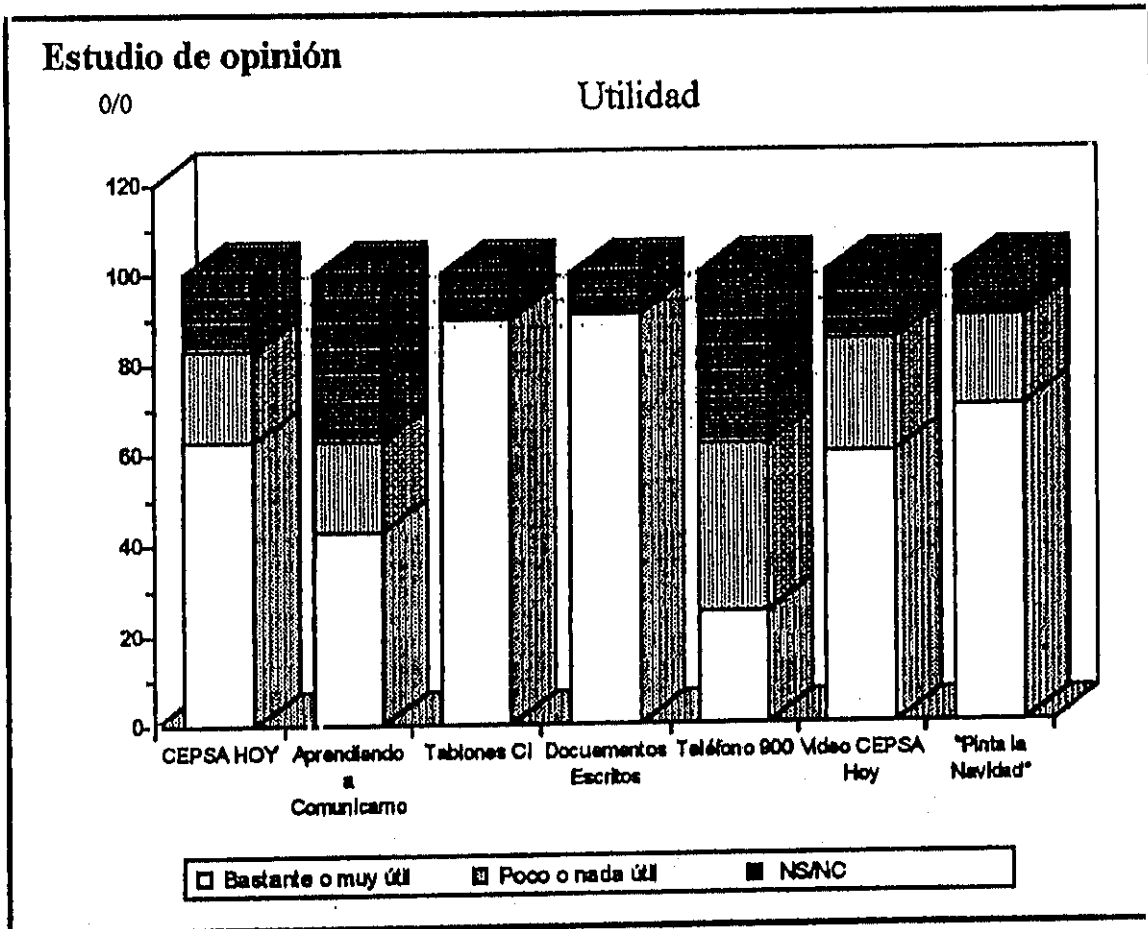


2. Utilidad de los canales físicos de Comunicación Interna

Los Tablones y Documentos Escritos, entre los que se incluyen los Comunicados Urgentes, Hojas Informativas y Hojas Noticias Grupo, son consideradas bastante o muy útiles por prácticamente el 90% de las personas que participaron en el Estudio.

Por el contrario el Teléfono 900 ocupa la última posición del ranking, ya que sólo el 32% de los entrevistados opinan que es útil como canal para dar a conocer las distintas actividades del Grupo.

Mostramos gráficamente el grado de utilidad de las acciones de comunicación interna:



3. Valoración de los canales físicos de Comunicación Interna

Una vez más los Tablones y Documentos Escritos fueron los mejor valorados y el porcentaje de valoración del Teléfono 900 fue muy baja.

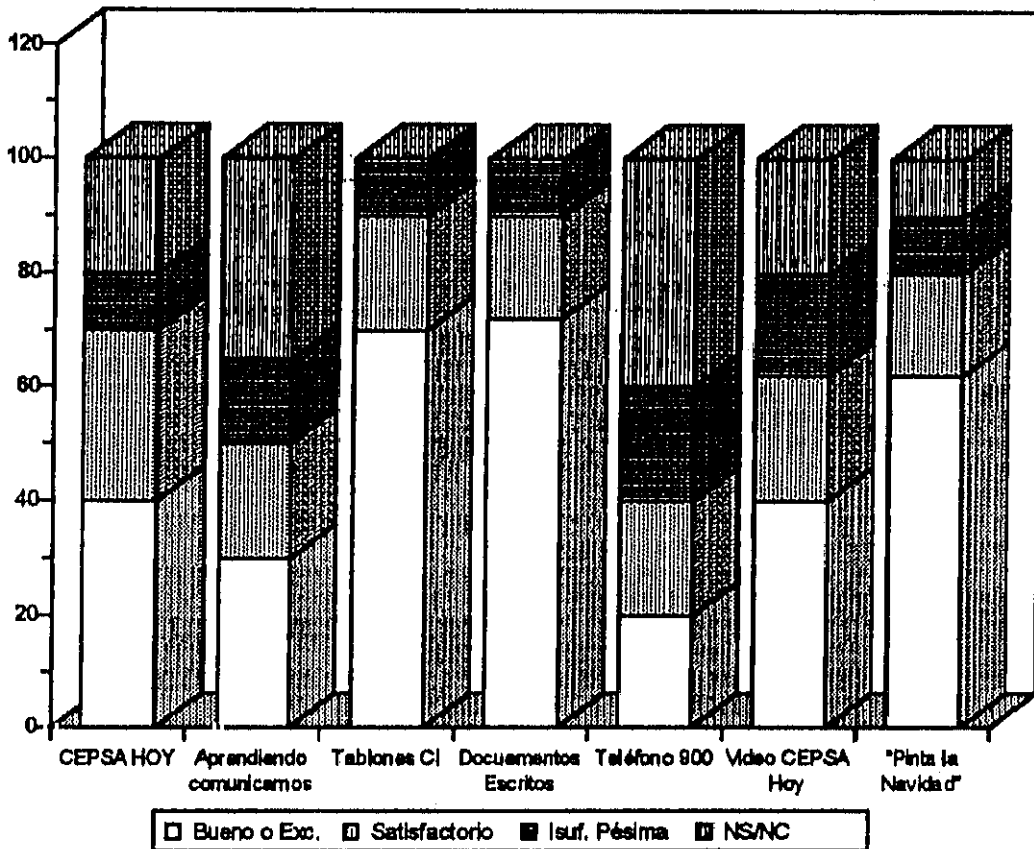
Es necesario destacar la enorme acogida del concurso "Pinta la Navidad", ya que dos de cada tres personas lo calificó como bueno o excelente, cuatro de cada cinco piensan que sirve para fomentar la participación de las personas del Grupo, y prácticamente todos los entrevistados aconsejan su repetición en el futuro.

Mostramos gráficamente el grado de valoración de las acciones de comunicación interna:

Estudio de opinión

0/0

Valoración



4. Utilidad y valoración de "Los Miércoles del Grupo CEPESA"

Los "Miércoles del Grupo CEPESA" obtuvo los siguientes resultados¹⁰⁰:

* Utilidad:

- Muy útil: 58,3%
- Bastante útil: 41,7%
- Poco útil: -
- Nada útil: -

* Valoración. Se hicieron las siguientes propuestas de valoración que fueron calificadas de la siguiente manera:

- Favorecen intercambios de ideas 91,7%
- Permiten conocer otras personas 91,7%
- Útiles para cualquier otra persona del Grupo 91,7%
- Oportunidad de conocer actividades del Grupo 83,4%
- Favorecen la integración del Grupo 66,7%

100.-Programa de Comunicación Interna, Madrid, Cepsa, Dirección de Comunicación, Febrero 1994, pág.68

5. Utilidad y valoración de la "Cascada Informativa"

La "Cascada Informativa" obtuvo los siguientes resultados¹⁰¹:

* Utilidad:

- Muy Util: 57,1%
- Bastante útil: 35,7%
- Poco útil: 7,2%
- Nada útil: 0,0%

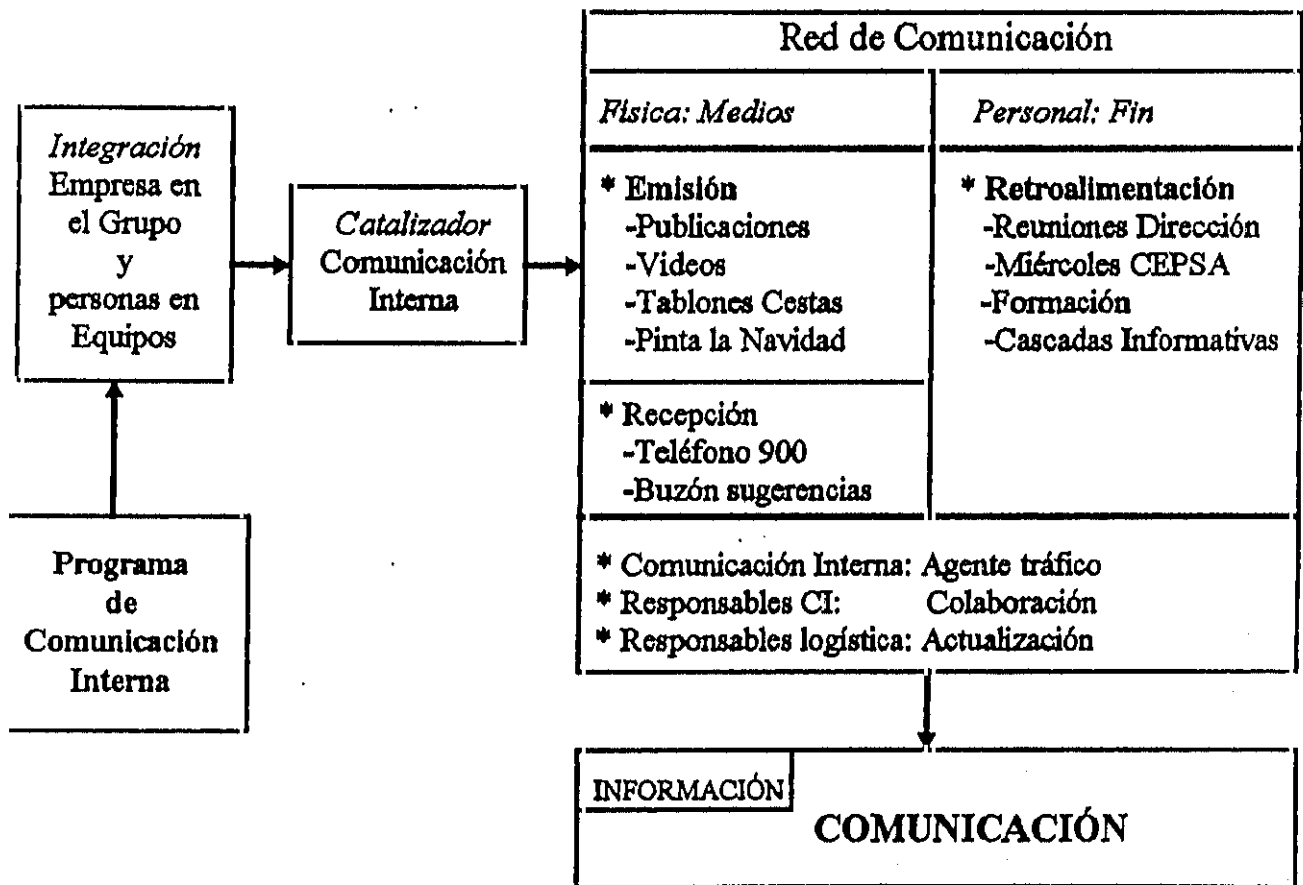
* Valoración. Se hicieron, de igual modo, las siguientes propuestas de valoración cuyos resultados fueron:

- Favorecen comunicación 88,2%
- Oportunidad de discutir temas 94,1%
- Favorecen hábito de comunicación 82,3%
- Mayor credibilidad a la información 82,3%
- Evita la propagación de rumores 83,4%
- Fomento del trabajo en equipo 64,7%
- Estimula la integración en el Grupo 64,7%

101.-Ibidem, pág.69

El Programa de Comunicación Interna del Grupo CEPESA quedaría desarrollado gráficamente del siguiente modo:

Programa de Comunicación Interna



CAPITULO V

ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACION EN EMPRESAS DE LA COMUNIDAD AUTONOMA DE MADRID

I. PRESENTACION DEL ESTUDIO: OBJETIVOS, METODOLOGIA Y RECOGIDA DE DATOS

1. Objetivos de este Estudio

2. Metodología utilizada para la selección de la muestra

2.1. Análisis y características de las empresas que han participado

2.1.1 Empresas participantes

2.1.2 Análisis comparativo entre las empresas participantes y el universo de la muestra

2.1.2.1 Análisis por sectores

2.1.2.2 Análisis por facturación

2.1.2.3 Análisis por plantilla

2.1.2.4 Análisis por origen de accionariado

2.1.2.5 Análisis por la situación de la casa matriz

2.1.3 Análisis del tipo de respuesta de las empresas que han participado en el estudio

2.1.3.1 Empresas sin comunicación definida

2.1.3.2 Empresas con comunicación a nivel Grupo

2.1.3.3 Empresas con comunicación

3. Contacto con las empresas seleccionadas y recogida de datos

II IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA: CONCLUSIONES OBTENIDAS

1. Existencia de una estrategia y un plan de comunicación

1.1. Estructura y contenido de la estrategia

1.2. Desarrollo de un Plan de Comunicación

2. Tipos de comunicación desarrollados en cada una de las empresas participantes y departamentos responsables de llevarlos a cabo.

2.1. Comunicación Interna

2.2. Comunicación de Imagen Corporativa

2.3. Relación con los Medios

2.4. Business to Business o entre Empresas

2.5. Publicidad y Marketing Directo

2.6. Comunicación Financiera

2.7. Patrocinio / Mecenazgo

2.8. Comunicación de Crisis

2.9. Comunicación de la Presidencia

2.10. Relaciones Públicas y Acontecimientos

2.11. "Lobbies" o Grupos de Presión

3. Índice de Apuesta-Compromiso por la comunicación.
Relación entre los puntos 1 y 2

III. CARACTERISTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS. TIPOS DE COMUNICACION DESARROLLADOS Y SITUACION ACTUAL

1. Características de los departamentos de comunicación

1.1. Nombre de los departamentos

1.2. Situación en el organigrama de la empresa

1.3. Relación con otros departamentos

1.4. Tipología del departamento

1.4.1. Número de personas que componen el departamento

1.4.2. Tipología por niveles y sexo: 1990-1994

1.4.3. Especialización de las personas que componen el departamento

2. Tipos de comunicación desarrollados por los departamentos. Evaluación de la comunicación.

2.1. Tipos de Comunicación desarrollados por los departamentos entrevistados

2.1.1. Tiempo dedicado a cada Tipo de Comunicación

2.2. Herramientas, medios o técnicas utilizadas para llevar a cabo los distintos tipos de comunicación

2.3. Papel de los asesores externos en la práctica de la comunicación

2.4. Evaluación de resultados

3. Situación actual de los departamentos y previsión de cambios.

3.1. Incidencia de la crisis económica en los departamentos

3.2. Previsión de cambios

IV. LOS RESPONSABLES DE COMUNICACION. PERFIL DEL DIRECTIVO Y CARACTERISTICAS DEL PUESTO QUE OCUPA.

1. Perfil del directivo de comunicación

1.1. Características personales: Edad y Sexo

1.2. Trayectoria Profesional

1.3. Formación de los responsables de comunicación

2. Características del puesto que ocupa

2.1. Posición que ocupa el responsable de comunicación en el organigrama de empresa

2.2. Principales responsabilidades

V. PROPUESTAS DE LOS RESPONSABLES DE COMUNICACION

1. Formación de los futuros responsables de comunicación

2. Práctica idónea de la comunicación en las empresas

I. PRESENTACION DEL ESTUDIO: OBJETIVOS, METODOLOGIA Y RECOGIDA DE DATOS

Con la intención de aproximarnos al objeto de estudio de nuestra investigación: "La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de los planes de comunicación interna de sus filiales españolas", queremos presentar, en primer lugar, y como punto de partida, algunas de las conclusiones obtenidas en el estudio realizado por ADC DirCom sobre "El estado actual de la comunicación en empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid".

La participación en este Estudio me ha permitido conocer desde la práctica empresarial el desarrollo de la comunicación en una muestra de empresas seleccionadas previamente según criterios que definiremos a lo largo de este capítulo.

De esta muestra de empresas seleccionada para el desarrollo de este Estudio; y con el objeto de aproximarme a mi investigación final (Ver Capítulo VIII-IX), he establecido una primera división teniendo en cuenta el siguiente factor: origen mayoritario del accionariado (país de origen).

Dos fueron las propuestas presentadas teniendo en cuenta este factor de análisis: 1) origen de accionariado mayoritariamente español, 2) origen de accionariado mayoritariamente extranjero.

Si volvemos de nuevo al objeto de estudio de nuestra investigación nos daremos cuenta que nuestro punto de atención estará en aquellas empresas cuyo origen de accionariado es mayoritariamente extranjero, teniendo su casa matriz fuera de España, y siendo la empresa española una filial de una multinacional extranjera. Esta muestra de empresas seleccionadas, teniendo en cuenta este primer criterio y partiendo de la muestra de empresas inicialmente presentada por el Estudio al que hacemos referencia, cumplirá a su vez los mismos requisitos planteados al inicio de esta investigación (Ver I.2.).

A continuación queremos presentar un desarrollo de las conclusiones más relevantes obtenidas de este Estudio piloto, fundamento a su vez de mi investigación posterior. Quisimos ya

desde el principio establecer una diferenciación, a la hora de analizar los resultados, entre aquellas empresas con casa matriz en España y aquellas en las que su casa matriz se encontraba en el extranjero. De este modo los resultados obtenidos de este segundo grupo nos permitirían definir los criterios de selección de nuestra investigación final.

Sin embargo, es necesario destacar que no siempre se pudo llevar a cabo un análisis diferenciado entre estos dos grupos, por lo que muchas veces las conclusiones se extrajeron a nivel global y el análisis de los datos se realizó en la totalidad de las empresas participantes.

Sí que realizamos un primer análisis teniendo en cuenta el origen de accionariado y la situación de la casa matriz, llegando a la conclusión de que en el 57.7% de las empresas que han participado en el estudio, el origen del accionariado es de procedencia nacional, mientras que en el 42,3% restante el origen es extranjero (Ver I. 2.1.2.4)

El análisis por la situación de la casa matriz muestra que el 61.5% de las empresas que han participado en el estudio tienen la casa matriz en España mientras que el 38.5% restante la tiene en el extranjero (Ver I. 2.1.2.5)

Al analizar el contenido de las estrategias de comunicación propuestas por los responsables de las empresas participantes hemos desglosado también las respuestas de los responsables de comunicación representantes de las empresas españolas y extranjeras, desarrollando los tipos de mensajes que desean transmitir cada uno de los dos, así como los públicos a los que se dirigen, los objetivos y los medios utilizados para la consecución de los objetivos propuestos (Ver II. 1.1)

Resultó también significativo observar que aquellas empresas con mayor plantilla y facturación -en la mayoría de los casos empresas con casa matriz en el extranjero- tenían un mayor desarrollo y una mayor apuesta-compromiso por la comunicación (Ver II.3)

Presentamos a continuación parte de las conclusiones obtenidas en este Estudio sobre el estado actual de la comunicación en empresas con sede en la Comunidad Autónoma de Madrid, realizado, como dijimos al inicio de esta introducción, por ADC DirCom (Asociación de Directivos de Comunicación)¹ y financiado por la Comunidad Autónoma de Madrid y el IMAF (Instituto madrileño para la Formación) y que ha contado con la colaboración de alumnos de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM y el asesoramiento de profesores y profesionales de la comunicación de distintas empresas y medios.

Desde el principio de mi investigación en esta tesis doctoral he estado en contacto con ADC DirCom y he podido conocer desde la experiencia de sus profesionales la situación de la comunicación organizacional en empresas e instituciones. He tenido también la oportunidad de colaborar en este estudio, desde el inicio hasta el final, por lo que quiero ya desde el principio de este capítulo, mostrar mi agradecimiento a todo el equipo de trabajo.

1. Objetivos de este Estudio

Como hemos ido viendo desde el primer capítulo, hablar de comunicación empresarial es hablar de muchos factores y elementos que configuran este campo en el mundo de las empresas e instituciones. Muchas veces no somos conscientes de la importancia que tiene una buena política de comunicación en el mundo empresarial, pero no es ahora el momento de cuestionarnos este interrogante porque ya lo hemos ido haciendo en capítulos anteriores. Sin embargo al plantearnos la puesta en marcha de este estudio, nos dimos cuenta del poco conocimiento y de la confusión que existe en este campo en el mundo empresarial español.

1. ADC DirCom es una Asociación profesional no lucrativa cuya misión es promover acciones formativas, informativas y sociales que fortalezcan y normalicen la profesión del Directivo de Comunicación

Se constituye como Asociación Civil, sin ánimo de lucro, de acuerdo con la Ley 191/64, de 24 de Diciembre, por la que se denominará "ASOCIACION PROFESIONAL DE DIRECTIVOS DE LA COMUNICACION SOCIAL" (Estatutos Sociales, Título I: Disposiciones Generales, Artículo I, Madrid, 1993)

Una breve aclaración de los objetivos generales y específicos del estudio nos permitirá situar nuestra investigación²:

Objetivos Generales

- . Conocer el estado actual de la comunicación en las empresas seleccionadas en la muestra con sede en la Comunidad Autónoma de Madrid
- . Identificar la importancia dada a la comunicación en las empresas seleccionadas
- . Estudiar los tipos de comunicación, estructura, canales y herramientas utilizadas por las empresas de la muestra.
- . Estudiar el perfil y la función del responsable de comunicación.
- . Obtener los datos necesarios para promover la comunicación empresarial y formar a los futuros responsables de la comunicación.

Objetivos Específicos

Analizar la práctica de la comunicación, los departamentos y la figura y función del responsable de comunicación en empresas con sede en la Comunidad Autónoma de Madrid. Cada uno de estos objetivos se han analizado teniendo en cuenta los siguientes aspectos³:

2. ADC DirCom, Estudio de Comunicación en empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid, ADC DirCom, 1995, pág.16

Consideramos que es importante advertir que hasta el momento el Estudio que acabamos de mencionar se encuentra en la fase de edición. Las páginas a las que hacemos referencia corresponden al documento original, sin embargo la paginación puede variar, al modificarse también el formato de impresión en relación al documento original.

3. Estudio de Comunicación. DirCom-Comunidad de Madrid. Objetivos, Madrid, DirCom, 11 de Octubre de 1993, págs.2-4

1. Comunicación en la Empresa

* Práctica

La importancia dada a la Comunicación en las empresas se refleja en parte a través de las funciones y tipos de comunicación que desarrolla cada empresa. Los puntos a estudiar son:

- Tipos de Comunicación que se realizan regularmente en la empresa.
- Departamentos responsables de desempeñar las distintas funciones de Comunicación.
- Relaciones con otros departamentos
- Público objetivo de la Comunicación
- Instrumentos de medida

* Estrategia

La existencia y el diseño de una estrategia de comunicación es también un factor clave para analizar la importancia que se le concede a la comunicación en la empresa. La información a recoger es:

- Existencia de una estrategia de Comunicación
- Existencia de un plan preciso de Comunicación
- Responsable de la definición de dicha estrategia
- Política de Comunicación

2. Departamento de Comunicación

Este apartado sólo afecta a aquellas empresas que tengan definido un Departamento de Comunicación (u otro tipo de Departamento que cumpla las funciones principales de Comunicación aunque esté bajo otra denominación). La información a obtener es:

- Denominación de los Departamentos responsables de la Comunicación.
- Situación que tienen en el organigrama de empresa.
- Tipología del Departamento:
 - . N° de personas que trabajan
 - . Sexo / Edad
 - . Especialización del personal
- Práctica de la Comunicación: funciones propias del Departamento.

3. Responsable de Comunicación

Este apartado, al igual que el anterior, es aplicable a aquellas empresas que cuentan con un responsable único de Comunicación. Podríamos distinguir dos tipos de información:

* Perfil del Responsable de Comunicación

- Sexo / Edad

- Formación / Titulación
- Experiencia profesional

* Funciones del Responsable de Comunicación

- Rol del Director de Comunicación
- Cualidades
- El Director de Comunicación en el organigrama
- Responsabilidades propias o no del puesto

4. Propuestas

Este apartado proporciona sugerencias para cada uno de los aspectos anteriores. Es importante saber no sólo cómo organiza una empresa la comunicación, sino también las necesidades empresariales y de formación de sus profesionales, así como las funciones que debería desempeñar el Director de Comunicación. Se recogen propuestas en:

- Comunicación en la Empresa
- Departamento de Comunicación
- Responsable de Comunicación

2. Metodología utilizada para la selección de la muestra⁴

El estudio se ha dirigido a un universo de 422 empresas que cumplían los siguientes requisitos:

- . Todas aquellas empresas con una facturación anual superior a 20.000 millones de pesetas independientemente del número de plantilla con el que contaban.
- . Todas aquellas empresas con una facturación entre 10.000 y 20.000 millones de pesetas que contaran con una plantilla mínima de 70 empleados⁵.
- . Que tuvieran su sede central en la Comunidad Autónoma de Madrid.

Todos los datos utilizados para la selección de la muestra han sido obtenidos de la publicación Fomento de la Producción del año 1993⁶.

4. ADC DirCom, Estudio de Comunicación en Empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid, ADC DirCom, 1995, pág.18

5. En un principio utilizamos como criterio de selección del universo de la muestra aquellas empresas con una facturación superior a 20.000 millones de pesetas, y que tuvieran una plantilla superior a 500 trabajadores. Nos dimos cuenta que según estos criterios muchas empresas de relevancia nacional e internacional se quedaban fuera del universo de la muestra, por lo que decidimos disminuir el número de trabajadores hasta 70, y situar la facturación entre 10.000 y 20.000 millones, de este modo aquellas empresas que en un principio quedaban fuera pudieron ser analizadas.

6. Fomento de la Producción, Barcelona, Fomento de la Producción S.L., Octubre 1993.

En esta publicación, realizada anualmente, se analizaron "Las 2.500 mayores empresas españolas" cuya facturación superó en cada caso los 3.600 millones de pesetas durante 1992.

Los datos obtenidos en Fomento de la Producción de 1993, hacen referencia al año 1992.

Técnica de recogida de datos⁷

Los datos recogidos y analizados se han obtenido por medio de un cuestionario elaborado y diseñado por el equipo del Estudio teniendo en cuenta las siguientes fases:

1. Elaboración de un precuestionario
2. Evaluación y depuración del mismo.

El precuestionario se entregó para su revisión a responsables de Comunicación y a consultores de Comunicación Empresarial, así como a profesores de Universidad especializados en este campo y a otros profesionales de la empresa.

3. Elaboración del cuestionario definitivo teniendo en cuenta las aportaciones de los distintos profesionales.

Destacaremos a continuación las partes principales en las que se divide el cuestionario utilizado para la recogida de datos. Seguidamente presentaremos el cuestionario completo con el fin de remitir al lector a las páginas correspondientes a la hora de realizar el análisis de las preguntas más relevantes:

- . Datos generales de la empresa seleccionada
- . Tipos de comunicación y práctica de la comunicación en la empresa.
- . Análisis de los departamentos de comunicación
- . Responsables de Comunicación.

7. Estudio de Comunicación en Empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid, ADC DirCom, 1995, pág.18

**CUESTIONARIO
DE
COMUNICACIÓN**

* Nombre de la empresa: _____
* Entrevistador: _____
* Día: _____ * Hora: _____

11. En caso afirmativo, explique a grandes rasgos en qué consiste:

12. Esta estrategia, si existe (total o parcialmente), ¿cuenta con un plan preciso que recoja los objetivos y las etapas para poder llevarla a cabo?

Sí..... En parte..... No.....

13. En caso afirmativo, enumere los objetivos principales del plan de Comunicación:

14. ¿Quién participa en la definición de esta estrategia? Marque más de una opción si procede.

Casa matriz fuera de España.....	<input type="checkbox"/>	El/los responsable/s de Comunicación...	<input type="checkbox"/>
Casa matriz en España.....	<input type="checkbox"/>	Otros departamentos relacionados.....	<input type="checkbox"/>
La Presidencia.....	<input type="checkbox"/>	Un consultor / agencia externa.....	<input type="checkbox"/>
El Comité de Dirección.....	<input type="checkbox"/>	Otro/s:	
Consejo de Administración.....	<input type="checkbox"/>	_____	
Dtor. General.....	<input type="checkbox"/>	_____	

15. ¿Quién cree que debería definir dicha estrategia? Marque más de una opción si procede.

Casa matriz fuera de España.....	<input type="checkbox"/>	El/los responsable/s de Comunicación...	<input type="checkbox"/>
Casa matriz en España.....	<input type="checkbox"/>	Otros departamentos relacionados.....	<input type="checkbox"/>
La Presidencia.....	<input type="checkbox"/>	Un consultor / agencia externa.....	<input type="checkbox"/>
El Comité de Dirección.....	<input type="checkbox"/>	Otro/s:	
Consejo de Administración.....	<input type="checkbox"/>	_____	
Dtor. General.....	<input type="checkbox"/>	_____	

II.- DEPARTAMENTO/S DIVISIÓN/ES QUE DESEMPEÑA/N FUNCIONES DE COMUNICACIÓN

16. Nombre del Departamento: _____

TIPOLOGÍA

17. ¿Cuál es la antigüedad de su departamento? _____

18. ¿Desde cuándo realiza su departamento funciones de Comunicación? _____

19. ¿Cuántas personas componen su departamento incluido Ud.?

a) En la actualidad:

	Hombres	Mujeres
Gerencia / Dirección	_____	_____
Técnicos / Mandos Intermedios	_____	_____
Administración	_____	_____

b) Hace 4 años:

	Hombres	Mujeres
Gerencia / Dirección	_____	_____
Técnicos / Mandos Intermedios	_____	_____
Administración	_____	_____

20. En comparación con el resto de la empresa, la proporción de hombres / mujeres es:

La misma..... Más mujeres..... Más hombres.....

21. En comparación con el resto de la empresa, ¿cuál es la edad media del personal de su departamento?

La misma..... Más joven..... Mayor.....

22. ¿Cuál es la especialización de las personas que tiene a su cargo? Indique el número de personas.

	N°		N°		N°
Periodismo.....	_____	Pedagogía.....	_____	Derecho.....	_____
Marketing.....	_____	Sociología.....	_____	Relaciones Públicas.....	_____
Publicidad.....	_____	Ingeniería Industrial.....	_____	Otras:	_____
Imagen y Sonido....	_____	Otras Ingenierías.....	_____	_____	_____
Psicología.....	_____	Económicas / Empresariales..	_____	_____	_____

SITUACIÓN EN EL ORGANIGRAMA Y RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

23. ¿Podría dibujarnos la posición de su departamento en el organigrama de su empresa? (Indique también el resto de los departamentos a su mismo nivel y un nivel por debajo del suyo para su dpto.) Si hay algún otro departamento que lleva funciones de Comunicación, sitúelo también en el organigrama.

24. ¿De quién cree que debería depender jerárquicamente su departamento en el organigrama?

25. ¿Con qué departamentos tiene que relacionarse más habitualmente para desempeñar su trabajo? (Máximo 3)

- Dirección ascendente: _____

- Al mismo nivel: _____

- Dirección descendente: _____

PRÁCTICA

26. Del total de tiempo de trabajo de su departamento, ¿qué porcentaje dedica a Comunicación? En caso de llevar otras funciones distintas a las de Comunicación, ¿Podría indicar las 3 principales y el porcentaje de dedicación sobre el total de su tiempo?

Funciones	Tiempo
Comunicación.....	_____ %
Otras funciones:	
_____	_____ %
_____	_____ %
_____	_____ %
Otras:	_____ %
Total:.....	100 %

27. De los tipos de Comunicación que se presentan a continuación, indique:

1.- Cuáles realiza su departamento. (Marque la columna 1.-)

2.- De las seleccionadas, indique el % de tiempo que dedica a cada una de ellas sobre el total de dedicado a Comunicación. (El total debe sumar 100%)

3.- Sobre la misma selección, indique el presupuesto aproximado anual. (Si es posible por tipo de Comunicación, si no, por el total)

Tipos de Comunicación	1.- Su Dpto. (x)	2.- Dedicación (%)	3.- Presupuesto Ptas.
C. Interna.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
C. de Imagen Corporativa	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
Relación con los medios.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
Business to Business o entre empresas...	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
Publicidad y Marketing directo.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
C. Financiera.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
Patrocinio / Mecenazgo.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
C. de Crisis.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
C. de la Presidencia.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
Relaciones Públicas y acontecimientos...	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
"Lobbies" o grupos de presión.....	<input type="checkbox"/>	_____ %	_____
Otros:			
_____		_____ %	_____
_____		_____ %	_____
Total:		100 %	_____

28. ¿Podría decirnos que % del presupuesto total de su empresa se dedica a Comunicación? _____ %

29. En caso de recurrir a ayuda externa, ¿con quién/es colabora o a quién/es se dirige?

Consultoras de Comunicación.....	<input type="checkbox"/>	Centrales de medios.....	<input type="checkbox"/>
Agencias de Publicidad.....	<input type="checkbox"/>	Otras:	
Agencias de Relaciones Públicas.....	<input type="checkbox"/>	_____	
Agencias de Edición.....	<input type="checkbox"/>	_____	
Producción Comunic. Audiovisual....	<input type="checkbox"/>	_____	

30. ¿Mide de alguna forma los resultados de la política de Comunicación que lleva a cabo?

Sí..... No.....

31. En caso afirmativo, ¿qué instrumentos de medida utiliza para conocer los resultados de su política de Comunicación? ¿Quién los realiza?

Instrumentos de medida	¿Quién lo realiza?		
	Su Dpto.	Otro Dpto.	Agencia Externa
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>

32. La situación económica actual está afectando a su departamento:

Positivamente... Negativamente... De ninguna manera...

33. Explique cómo:

34. ¿Prevé cambios en la evolución de su departamento en relación a los siguientes puntos?

Indique la dirección de la evolución.

	Aumento	Descenso	No preveo cambios
Plantilla.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Si prevé incremento / descenso de plantilla, señale el motivo:

Incremento

Descenso

Aumento responsabilidades /	Disminución responsabilidades /
competencias del Dpto..... <input type="checkbox"/>	competencias del Dpto..... <input type="checkbox"/>
Adquisición / fusión otra empresa..... <input type="checkbox"/>	Adquisición / fusión otra empresa..... <input type="checkbox"/>
Previsible crecimiento del negocio..... <input type="checkbox"/>	Previsible decrecimiento del negocio..... <input type="checkbox"/>
Reestructuración organizativa..... <input type="checkbox"/>	Reestructuración organizativa..... <input type="checkbox"/>
Utilización interna de recursos hasta	Utilización de recursos externos..... <input type="checkbox"/>
hora externos..... <input type="checkbox"/>	
Otro:	Otro:

36. Marque, para cada tipo de Comunicación que lleva su Dpto., aquellas herramientas / medios / técnicas que utiliza para llevarla a cabo:

) C. Interna:

- Argumentario (mensajes que se deben transmitir a la organización).
- Procedimiento de acogida.
- Sondeo por encuesta. Cuestionario autoadministrado.
- Reuniones departamentales o por sector de producción.
- Cartas al personal.
- Publicación / revista interna.
- Tablón de anuncios.
- Buzón de sugerencias.

Otros: _____

b) C. de Imagen Corporativa:

- Existencia de logotipo.
- Campañas publi-promocionales con mensajes publicitarios.
- Video corporativo.
- Manual de identidad corporativa de la empresa (cultura y filosofía de empresa).
- Existencia de folletos y catálogos con identificación visual.
- Manual corporativo con información general de la empresa.

Otras: _____

c) Relación con los medios:

- Comunicados de prensa / Boletines informativos.
- Apariciones en emisiones de radio y televisión.

Otras: _____

d) Business to Business o entre empresas:

- Campañas publicitarias en prensa profesional y en espacios.
- Edición de Documentos técnicos y folletos de presentación.
- Reuniones destinadas a estrategias de venta.

Otras: _____

e) Publicidad y marketing directo:

- Mailing.
- Catálogo de venta por correo.
- Anuncios en prensa.
- Publicidad inserta en paquete postal.
- Telemarketing.
- Spots publicitarios en radio y televisión.

Otras: _____

f) C. Financiera:

- Comunicación en prensa general.
- Comunicación en prensa especializada.
- Balance o informe anual.
- Junta general de accionistas.
- Spots publicitarios anunciando operaciones financieras o resultados obtenidos.

Otras: _____

g) Patrocinio / Mecenazgo:

- Patrocinio de obras sociales.
- Patrocinio de acontecimientos deportivos y/o culturales.
- Intervenciones en radio y televisión ligadas a la emisión de programas.

Otras: _____

1) C. de Crisis:

- Documento que recoja las posibles situaciones de crisis.
- Argumentario que ofrezca respuestas a posibles situaciones de crisis.
- Existencia de un plan anticipado para situaciones de crisis.
- Existencia de un gabinete de crisis con un único portavoz.
- Utilización de comunicados especiales en situaciones de crisis.

Otras: _____

) C. de la Presidencia:

- Comité de imagen del Presidente.
- Gabinete técnico del Presidente (planificación de intervenciones, redacción de textos, etc.).
- Equipo de difusión (registro y distribución de las acciones del Presidente).

Otras: _____

) Relaciones Públicas y acontecimientos:

- Presencia en salones profesionales.
- Ferias / stands publicitarios.
- Acciones promocionales.
- Teléfono 900 / atención al cliente.

Otras: _____

) "Lobbies" o grupos de presión:

Otros tipos de Comunicación:

Tipo de Comunicación

Herramientas

III.- RESPONSABLE/S DE COMUNICACIÓN

37. ¿Desde cuándo trabaja en su empresa? _____

38. ¿Durante cuánto tiempo ha permanecido en su puesto actual? _____

39. ¿Cuál ha sido su puesto anterior dentro o fuera de su empresa? _____

40. ¿Forma parte del Comité directivo? Sí..... No.....

41. ¿En qué banda se sitúa su salario bruto anual?

4	6	8	10	12	14	16	MM
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. ¿Cuál es su nivel de estudios? (Marque la/s que más se aproxime/n) Especifique la dominante o especialización de su formación:

Nivel de estudios	Dominante / especialización
Bachillerato Superior, B.U.P. o F.P..... <input type="checkbox"/>	_____
Diplomatura..... <input type="checkbox"/>	_____
Escuela Técnica Media..... <input type="checkbox"/>	_____
Licenciatura..... <input type="checkbox"/>	_____
Escuela Técnica Superior..... <input type="checkbox"/>	_____
Master..... <input type="checkbox"/>	_____
Doctorado..... <input type="checkbox"/>	_____
Master en el extranjero..... <input type="checkbox"/>	_____
Doctorado en el extranjero..... <input type="checkbox"/>	_____
Otro: _____	_____

43. ¿Qué tipo de formación considera útil para el desarrollo de sus funciones? Indique 3, y ordénelas por importancia.

Periodismo..... <input type="checkbox"/>	Pedagogía..... <input type="checkbox"/>	Derecho..... <input type="checkbox"/>
Marketing..... <input type="checkbox"/>	Sociología..... <input type="checkbox"/>	Relaciones Públicas..... <input type="checkbox"/>
Publicidad..... <input type="checkbox"/>	Ingeniería Industrial..... <input type="checkbox"/>	Otras: _____ <input type="checkbox"/>
Imagen y Sonido..... <input type="checkbox"/>	Otras Ingenierías..... <input type="checkbox"/>	_____
Psicología..... <input type="checkbox"/>	Económicas / Empresariales.. <input type="checkbox"/>	_____

44. Si ha realizado cursos de especialización profesional en los últimos 3 años, señale en qué áreas:

Comunicación.....	<input type="checkbox"/>	Área financiera.....	<input type="checkbox"/>
Marketing.....	<input type="checkbox"/>	Otras:	<input type="checkbox"/>
Gestión.....	<input type="checkbox"/>	_____	
Recursos Humanos.....	<input type="checkbox"/>	_____	
Producción.....	<input type="checkbox"/>	_____	

45. ¿Dónde realiza mayoritariamente los cursos profesionales a los que acude? Marque en cada caso quién lo financia, su empresa o usted.

	Su empresa	Ud.		Su empresa	Ud.
Su propia empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Institutos de formación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas / Consultoras de formación..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revistas especializadas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuelas de negocios.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asociaciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. Si le hicieran responsable de diseñar la formación para los futuros Responsables de Comunicación, ¿qué módulos / asignaturas incluiría? (Trate de concretar lo más posible)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

47. Enumere las 3 responsabilidades principales en Comunicación:

- 1) _____

- 2) _____

- 3) _____

48. Marque la afirmación que más se aproxime en "su opinión" a lo que debería ser la Comunicación en su empresa. Lea atentamente todas las opciones antes de contestar. (Puede seleccionar más de una)

- a) Debería existir un único Departamento de Comunicación que tenga a su cargo todas las funciones relacionadas con la Comunicación.
- b) Debería existir un único Departamento de Comunicación que actúe como coordinador de la Comunicación dentro de cada departamento.
- c) No debería existir un Departamento de Comunicación como tal, y las funciones de Comunicación deberían llevarse en los distintos departamentos.
- d) Debería consultarse a un asesor o consultor externo para que proporcione los medios que permitan que la Comunicación se lleve a cabo desde dentro de la empresa.
- e) La Comunicación se debe llevar desde fuera de la empresa por agencias externas.
- f) Se debe consultar a expertos de Comunicación sólo para temas específicos.
- g) Otra: _____

2.1 Análisis y características de las empresas que han participado

2.1.1 Empresas participantes

Como ya hemos señalado al describir los principios de selección del universo, el número de empresas que formaron parte de la muestra quedó definido en 422 y de éstas, 213 participaron en el estudio.

A continuación presentamos por orden alfabético la lista de las empresas que participaron en el estudio:

3M ESPAÑA
AEGON, S.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS
AGROMAN EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.
ALCATEL STANDARD ELECTRICA, S.A.
ALCATEL IBERTEL, S.A.
ALMACENES DEPOSITOS Y EST. ADUAN., S.A. (ALDEASA)
ANDERSEN CONSULTING Y CIA., S.R.C.
ANTENA 3 DE TELEVISION
ARTHUR ANDERSEN Y CIA., S.E.C.
ASFALTOS Y CONSTRUCCIONES ELSAN, S.A.
ASLAND, S.A.
ASSICURAZIONI GENERALI, S.p.A.
AT&T ESPAÑA, S.A.
AUXINI, S.A.
AVIACION Y COMERCIO (AVIACO), S.A.
AZMA, S.A.
B.A.T. ESPAÑA
B.N.P. ESPAÑA
BANCO CENTRAL HISPANOAMERICANO
BANCO DE CREDITO LOCAL
BANCO NATWEST ESPAÑA
BANCO POPULAR ESPAÑOL
BANKINTER
BASSAT OGILVY & MATHER MADRID
BECTON DICKINSON, S.A.
BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO
BP OIL ESPAÑA, S.A.
BSN VIDRIO ESPAÑA

CABINAS TELEFONICAS, S.A. (CABITEL)
CAJA DE MADRID
CASER AHORROVIDA/CAJA DE SEGUROS REUNIDOS (CASER)
CASTELLANA MOTOR
CENTRO DE INVESTIGACION Y COMPRA MEDIOS
CENTROS COMERCIALES CONTINENTE
CITIBANK ESPAÑA
COMPAÑIA ESPAÑOLA DE PETROLEOS (CEPSA)
COMPAÑIA ESPAÑOLA DE SEGUROS Y REASEGUROS DE CREDITO Y
CAUCION, S.A.
CONSTRUCCIONES AERONAUTICAS (CASA)
CORPORACION IBERICA DE NUTRICION
CORTEFIEL
CORVIAM, S.A. EMPRESA CONSTRUCTORA
CREDIT LYONNAIS ESPAÑA
CRISTALERIA ESPAÑOLA, S.A.
CUBIERTAS Y MZOV, S.A.
DANZAS, S.A.
DISTRIBUCION ALIMENTARIA, S.A.
DORNA PROMOCION DEL DEPORTE, S.A.
DOW CHEMICAL IBERICA, S.A.
DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES, S.A.
E.N. BAZAN DE CONSTRUCCIONES NAVALES
E.N. DE CELULOSAS
E.N. DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA (INITEL)
E.N. DE URANIO (ENUSA)
E.N. ELCANO DE LA MARINA MERCANTE
E.N. RESIDUOS RADIOACTIVOS (ENRESA)
EBRO AGRICOLAS CIA. DE ALIMENTACION, S.A.
EL AGUILA S.A.
EL CORTE INGLES
ELOSUA, S.A.
ENDESA
EQUITATIVA (FUND.ROSILLO) (LA)
ERICSSON TELECOMUNICACIONES, S.A.
ERITEL
ESPAÑOLA DE CARBON EXTERIOR
ESPAÑOLA DE RADIODIFUSION (SOC.)
ESPAÑOLA DE TABACO EN RAMA (CIA)
ESPAÑOLA DEL ACUMULADOR TUDOR, S.A.
EUREST
F.L. SMIDTH & CIA. ESPAÑOLA
FABRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE
FABRICAS LUCIA ANTONIO BETERE, S.A.
FERROVIAL, S.A.
FIAT AUTO ESPAÑA, S.A.
FIAT IBERICA
FIATGEOTECH ESPAÑA, S.A.
FINANCIERA SEAT, S.A.
FINANZAUTO, S.A.
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.

FORD CREDIT, S.A. DE FINANCIACION
FORD ESPAÑA, S.A.
FUJITSU ESPAÑA, S.A.
GALERIAS PRECIADOS, S.A.
GEFCO ESPAÑA
GENESIS, S.A. SEGUROS GENERALES
GESTEVISION TELECINCO, S.A.
GIL Y CARVAJAL, S.A.
GILLETTE COMERCIAL COMPANY
GINES NAVARRO CONSTRUCCIONES, S.A.
GRUPOS MADRILEÑOS DE ABASTECIMIENTOS, COOPERATIVA PARA EL
RAMO DE LA ALIMENTACION, (GRUMA)
HERCULES HISPANO, S.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS
IBERIA, LINEAS AEREAS DE ESPAÑA, S.A.
IBERICA DE ALUMBRADO, S.A.
INDRA SISTEMAS, S.A.
INDUSTRIA ESPAÑOLA DEL ALUMINIO, S.A., (INESPAL)
INFORMACION Y PRENSA, S.A.
INTERNACIONAL DE COCHES CAMAS Y DE TURISMO, CIA. S.A.
INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES, S.A. (IBM ESPAÑA)
IVECO PEGASO, S.A.
JOSE MARIA ARISTRAIN MADRID, S.A.
LA CASERA CENTRAL DE SERVICIOS, S.A.
LA ESTRELLA S.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS
LEVER ESPAÑA, S.A.
LINTAS, S.A.
MANTEQUERIAS LEONESAS, S.A.
MARSH & MCLENNAN ESPAÑA, S.A.
McCANN ERICKSON (GRUPO), S.A.
MERCEDES BENZ ESPAÑA
METRO DE MADRID, S.A.
MIELE, S.A.
MOTOROLA ESPAÑA, S.A.
MUSINI SOC. MUTUA DE SEGUR. Y REASEGUR. A PRIMA FIJA, S.A.
NANTA, S.A.
OCP CONSTRUCCIONES, S.A.
PEUGEOT TALBOT ESPAÑA, S.A.
PHILIP MORRIS ESPAÑA, S.A.
PHILIPS IBERICA, S.A.E.
PLUS ULTRA, CIA ANONIMA DE SEGUROS
PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.
PRODUCTOS ROCHE, S.A.
PROSEGUR COMPAÑIA DE SEGURIDAD, S.A.
PUBLICITARIA DE EXCLUSIVAS TELEFONICAS, S.A. CIA
PUBLIESPAÑA, S.A.
RANK XEROX ESPAÑOLA, S.A.
RECOLETOS COMPAÑIA EDITORIAL, S.A.
RED ELECTRICA DE ESPAÑA, S.A.
RED NACIONAL DE LOS FERROCARRILES ESPAÑOLES (RENFE)
REPSOL, S.A.
ROBERT BOSCH, S.A.

ROVER ESPAÑA, S.A.
S.A.F.E. NEUMATICOS MICHELIN
SCOTT IBERICA, S.A.
SECURITAS SEGURIDAD ESPAÑA
SEGUROS ADESLAS (CIA. DE), S.A.
SIEMENS, S.A.
SIEMENS NIXDORF SISTEMAS DE INFORMACION, S.A.
SIMAGO, S.A.
SMITHKLINE BEECHAM, S.A.
SOCIEDAD ESPAÑOLA DEL OXIGENO
SQUIBB INDUSTRIA FARMACEUTICA, S.A.
SULZER SISTEMAS E INSTALACIONES, S.A.
TABACALERA, S.A.
TELCEL, S.A.
TELEVISION CANAL PLUS, S.A.
TELEVISION ESPAÑOLA, S.A.
TRABAJOS Y OBRAS
TRANSMEDITERRANEA COMPAÑIA, S.A.
TRANSPORTES FERROVIARIOS ESPECIALES, S.A.
TRASATLANTICA ESPAÑOLA (CIA.), S.A.
UAP IBERICA, CIA. DE SEGUROS GENERALES Y REASEGUROS, S.A.
UNIDAD EDITORIAL, S.A.
UNINTER LEASING, S.A. (UNILEASING)
UNION ELECTRICA FENOSA, S.A.
UNISYS ESPAÑA, S.A.
UNIVERSAL MEDIA, S.A.
URALITA, S.A. GRUPO
VB AUTOBATERIAS, S.A.
VIAJES MARSANS, S.A.
VICASA, S.A.
ZARDOYA OTIS, S.A.

Además de las empresas que aparecen en esta lista existen otra que aunque han participado se reservan el derecho a no aparecer en el listado.

2.1.2 Análisis comparativo entre las empresas participantes y el universo de la muestra

Podemos realizar un análisis comparativo entre las empresas participantes en el estudio y el universo de la muestra de empresas, teniendo en cuenta los cuatro tipo de factores que a continuación se señalan⁸:

8. Ibidem, págs.20-24

- . Análisis por sectores
- . Análisis por facturación
- . Análisis por plantilla
- . Análisis por origen del accionariado
- . Análisis por la situación de la casa matriz

2.1.2.1 Análisis por sectores

El universo de la muestra está compuesto por 41 sectores, siguiendo la clasificación de Fomento de la Producción de 1993. De esos 41 sectores, 5 han quedado sin representar en el estudio, pero observamos que esos sectores tienen una representación en el universo de la muestra de una empresa en cuatro de sus sectores y de dos en otro sector.

En la tabla que presentamos a continuación aparece el nombre del sector, el número de empresas por sector en el universo, el número de empresas por sector que han participado en el estudio y el porcentaje de empresas que han participado por cada sector, comparando el universo con las empresas que respondido con el objeto de conocer la representatividad de las empresas del estudio.

Datos de participación en el estudio por sectores, en absolutos y porcentajes

Nombre del sector	Nº de empresas por sector en el universo	Nº de empresas por sector que han participado en el estudio	Porcentaje de empresas que han participado por cada sector
Aceites y aceitunas	3	1	33,3 %
Actividades diversas	13	7	53,8 %
Alimentación	15	6	40 %
Almacenes., tiend. y cad. aliment.	25	15	60 %
Banca	16	9	56,2 %
Bebidas	10	3	30 %
Caucho y neumáticos	2	1	50 %
Cemento	5	1	20 %
Comerciales	10	6	60 %
Comerciales farmacéuticas	1	0	0 %
Confección y géneros punto	1	0	0 %
Construcción e inmobiliarias	25	14	56 %
Construcción naval	2	1	50 %
Construcciones mecánicas	7	2	28,5 %
Edits., imprent. y med. comunic.	21	12	57,1 %
Electrodomésticos	1	0	0 %
Electrónica	9	6	66,6 %
Energía eléctrica	4	3	75 %
Financieras	9	4	44,4 %
Hostelería y turismo	14	5	35,7 %
Industria farmacéutica	11	5	45,4 %
Informática	11	7	63,6 %
Ingeniería., montajes. y consultoría	8	5	62,5 %
Madera, corcho y muebles	2	0	0 %
Material eléctrico	12	5	41,6 %
Materiales construcción	5	1	20 %
Metalurgia no férrea	6	3	50 %
Minería	5	2	40 %
Papel y cartón	7	3	42,8 %
Perfumería y detergentes	8	2	25 %
Petróleo y gasolineras	20	14	70 %
Productos lácteos	4	3	75 %
Publicidad	18	9	50 %
Química	11	5	45,4 %
Seguros	42	24	57,1 %
Servicios Públicos	7	2	28,5 %
Siderometalurgia	5	3	60 %
Textil	1	0	0 %
Transportes y aduanas	19	10	52,6 %
Vehículos	24	13	54,1 %
Vidrio	3	3	100 %

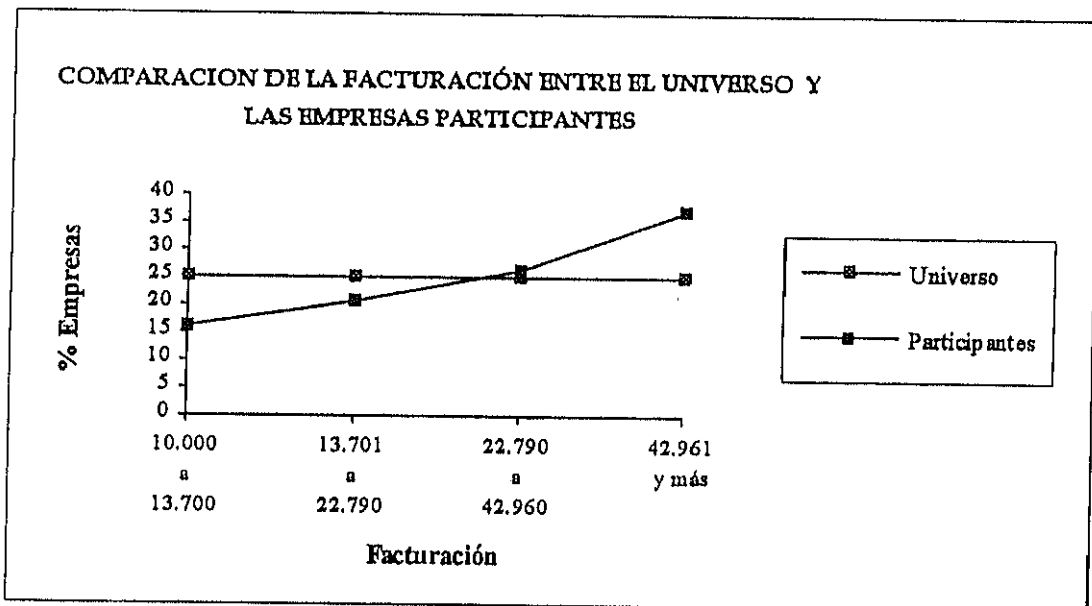
2.1.2.2 Análisis por facturación

Dividimos la facturación del universo de la muestra en cuatro intervalos iguales, es decir, cada uno de ellos con una representación del 25% de las empresas, con el objeto de analizar más claramente este factor y sacar conclusiones.

Los intervalos quedaron definidos de la siguiente manera:

- . De 10.000 a 13.700 millones
- . De 13.701 a 22.790 "
- . De 22.790 a 42.960 "
- . De 42.961 en adelante

Podemos concluir (ver Gráfico) que la participación en el estudio es mayor en empresas con más facturación.

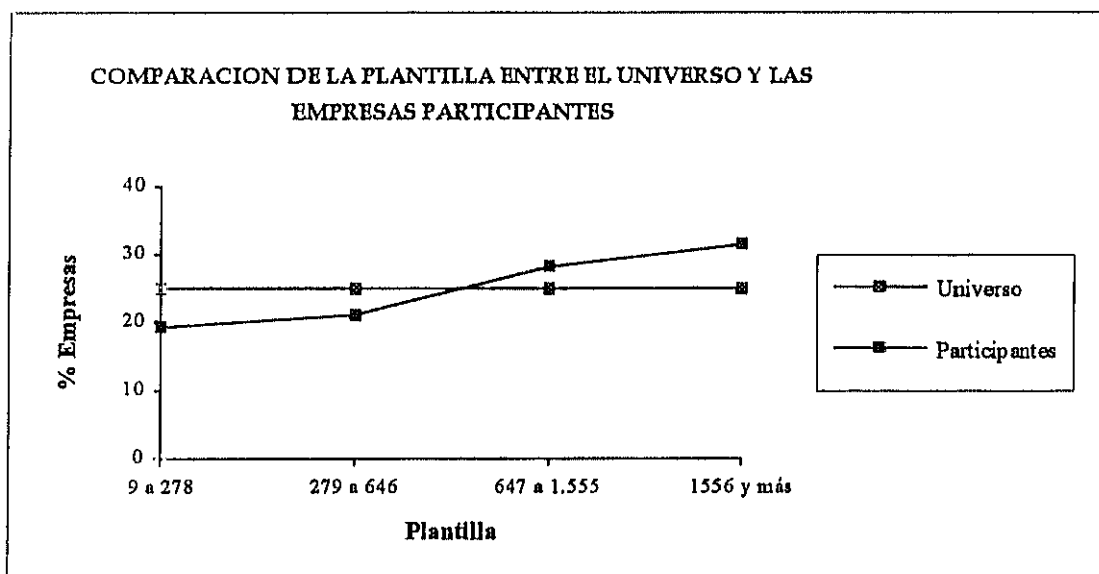


2.1.2.3 Análisis por plantilla

De igual modo la plantilla del universo se dividió en cuatro intervalos iguales representados cada uno de ellos por el 25% de las empresas:

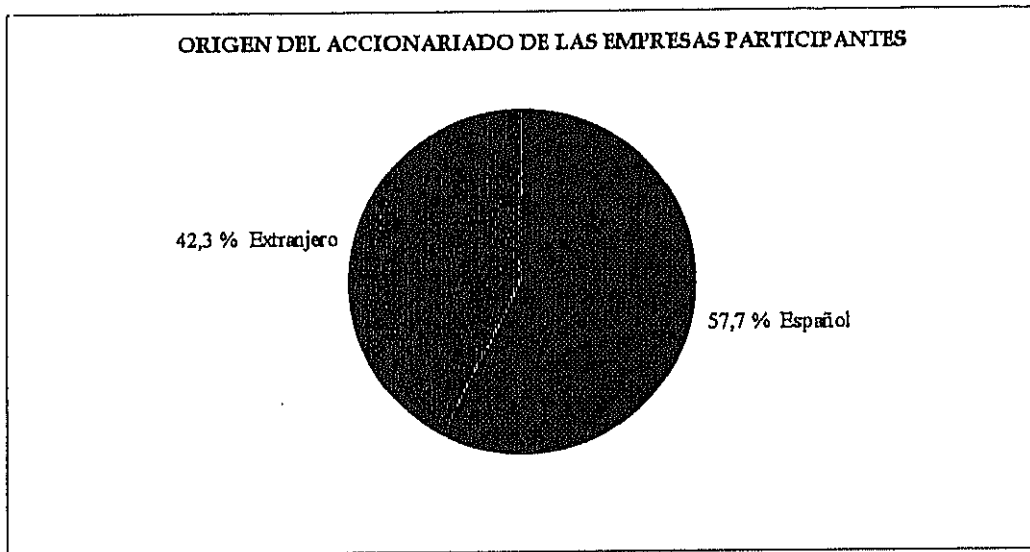
- . De 9 a 278 personas
- . De 279 a 646 "
- . De 647 a 1.555 "
- . De 1.556 en adelante

Del análisis deducimos que la participación en el estudio es mayor en empresas con más plantilla (ver Gráfico)



2.1.2.4 Análisis por origen del accionariado

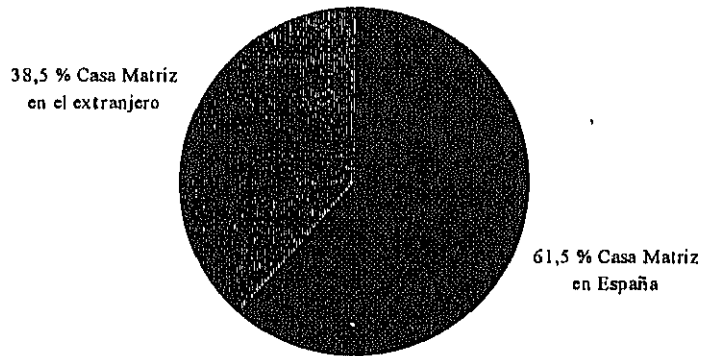
En el 57,7% de las empresas que han participado en el estudio el origen del accionariado es de origen nacional, mientras que en el 42,3% restante el origen es extranjero.



2.1.2.5 Análisis por la situación de la casa matriz

El 61,5% de las empresas que han participado en el estudio tienen la casa matriz en España mientras que el 38,5% restante tiene la casa matriz en el extranjero.

SITUACIÓN DE LA CASA MATRIZ DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES



2.1.3 Análisis del tipo de respuesta de las empresas que han participado en el estudio

Si analizamos el tipo de respuesta de las 213 empresas que han participado en el estudio podemos clasificarlas en:

- . Empresas sin comunicación definida
- . Empresas con comunicación a nivel Grupo
- . Empresas con comunicación

A primera vista puede parecer poco significativa esta clasificación, sin embargo, a la hora de realizar análisis comparativos entre estos tres grupos resulta muy enriquecedor para el estudio conocer el número de empresas que se encuentran en cada uno de los tres grupos, las características comunes en cada una de las clasificaciones y el volumen que esas empresas representan teniendo en cuenta el universo de la muestra.

Antes de pasar a definir las características de cada una de estas clasificaciones diremos que una vez realizado el análisis comparativo entre las Empresas sin comunicación definida con el resto (Empresas con comunicación a nivel Grupo y Empresas con comunicación), con el objeto de mostrar las características

diferenciales entre ambos grupos, según facturación, plantilla, origen del accionariado y casa matriz, pudimos llegar a las siguientes conclusiones:⁹

1. Las empresas pertenecientes al primer grupo: "Empresas sin comunicación definida" se encuentran definidas mayoritariamente entre los intervalos de menor facturación y menor plantilla (ver 2.1.2.2 y 2.1.2.3) mientras que en aquellas pertenecientes al segundo grupo: "Empresas con comunicación a nivel Grupo" y "Empresas con comunicación", se produce el efecto contrario.
2. El origen del accionariado de las empresas pertenecientes al primer grupo: "Empresas sin comunicación definida" es mayoritariamente español.
3. La casa matriz de las empresas pertenecientes al primer grupo: "Empresas sin comunicación definida" es, en la mayoría de los casos española.

2.1.3.1 Empresas sin comunicación definida

Incluimos dentro de esta clasificación a aquellas empresas en las que no existe nadie, ya sea dentro o fuera de la organización, que lleve funciones o responsabilidades de comunicación. De las 213 empresas participantes existen 22 con estas características. A la hora de participar en el estudio estas empresas lo han hecho respondiendo únicamente a la primera parte del cuestionario: Datos generales de la empresa.

9. Ibidem, pág.25

2.1.3.2 Empresas con comunicación a nivel Grupo

Incluimos dentro de esta clasificación a aquellas empresas en las que la comunicación se desarrolla y depende de la casa matriz, ya sea de origen español o de origen extranjero. De las 213 empresas participantes existen 22 con estas características. A la hora de participar en el estudio estas empresas lo han hecho, de igual modo, respondiendo únicamente a la primera parte del cuestionario: Datos generales de la empresa. Al llevar la comunicación a nivel Grupo será la casa matriz la que responda al resto del cuestionario.

2.1.3.3 Empresas con comunicación

Dentro de esta clasificación un tanto genérica, nos encontramos con:

- . Empresas con comunicación claramente definida

Incluimos dentro de esta clasificación a aquellas empresas en las que uno o varios departamentos claramente definidos en el organigrama de la empresa, llevan a cabo los distintos tipos de comunicación.

De las 213 empresas que han participado en el estudio, 165 responden a estas características.

También es necesario destacar como en 4 de esas 165 empresas, la comunicación es llevada por agencias externas. En esos casos los asesores externos se responsabilizaban de responder a la parte del cuestionario que les correspondía.

. Empresas con comunicación poco definida

Incluimos dentro de esta clasificación a aquellas empresas en las, aunque se desarrolla algún tipo de comunicación, está muy poco definida y tienen funciones de comunicación varias personas dentro de la organización pero sin responsabilidad suficiente como para responder a todo el cuestionario. De las 213 empresas que han participado en el estudio, 4 responden a estas características.

3. Contacto con las empresas seleccionadas y recogida de datos

Una vez seleccionada la muestra de empresas y después de varias sesiones de formación del equipo de trabajo, iniciamos el proceso para contactar individualmente con cada una de las empresas seleccionadas. El contacto se hizo en función de los siguientes pasos:

1. Llamada telefónica para conseguir hablar con el/los responsables de comunicación y proponer la participación en el estudio.
2. Envío de la Propuesta de Participación; documento en el que se explican detalladamente los objetivos del estudio y el modo de participar.
3. Nueva llamada telefónica -dirigida directamente al o los responsables de comunicación- para confirmar la participación y el modo de hacerlo teniendo en cuenta las opciones propuestas:

- . Entrevista personal basada en el cuestionario
- . Entrevista telefónica basada en el cuestionario
- . Cuestionario autoadministrado (Fax, Correo)

La opción de entrevista personal basada en el cuestionario fue la preferida en el 95% de los casos, por lo que todo el equipo de trabajo fuimos contactando personalmente con cada uno de los responsables de comunicación para la recogida de datos.

En cualquier caso, independientemente de la opción elegida por los participantes, una vez respondido el cuestionario se revisaron las respuestas y cuando la información obtenida no estaba clara se procedía de nuevo a contactar con la persona que había cumplimentado el cuestionario.

De las 422 empresas que formaban parte de la muestra 213 empresas han participado en el estudio lo que supone un 50,5% de participación. Consideramos que el porcentaje es favorable y lo suficientemente representativo como para llegar a conclusiones reales.

II. IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA: CONCLUSIONES OBTENIDAS

Una vez analizado el tipo de respuesta dado por las empresas participantes en el estudio pasaremos a analizar las conclusiones obtenidas en cada una de las partes en las que se divide el cuestionario. La primera parte : "Datos Generales de la empresa", ha quedado analizada en los epígrafes anteriores al describir las características de las empresas participantes y clasificarlas según el sector, nivel de facturación, plantilla, origen del accionariado y situación de la casa matriz.

La segunda parte del cuestionario tiene como objetivo reflejar la importancia dada a la comunicación en cada una de las empresas participantes. Tres son los factores utilizados para medir el nivel de importancia dado a la comunicación¹⁰:

10. Ibidem, págs.28-60

1. Existencia de una estrategia y un plan de comunicación
2. Tipos de comunicación desarrollados en cada una de las empresas participantes
3. Índice de Apuesta-Compromiso por la Comunicación. Recoge la relación entre los puntos 1 y 2

1. Existencia de una Estrategia y un Plan de Comunicación

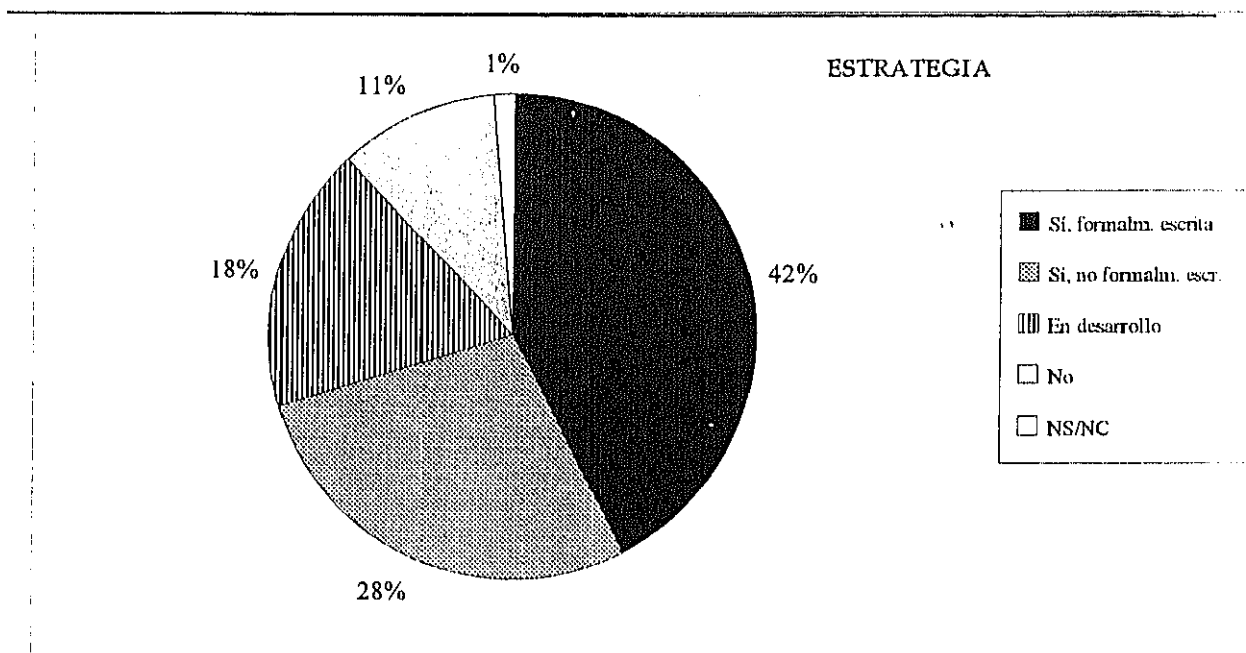
Un factor importante para medir el grado de importancia que una empresa atribuye a la comunicación es la existencia de una estrategia que guíe los comportamientos de la empresa en esta materia y el desarrollo de un plan de comunicación que recoja los objetivos y las etapas para poder llevar a cabo esta estrategia. Así es como iniciamos la aproximación a la comunicación empresarial en las empresas participantes en el estudio.

1.1 Estructura y contenido de la estrategia

Se les preguntó a los responsables de comunicación, representantes de cada una de las empresas, las siguientes preguntas:

P. ¿Diría Ud. que dentro de su empresa existe una estrategia de comunicación en línea con la estrategia empresarial?

Los resultados obtenidos pueden verse en el gráfico que aparece a continuación. En el 70% de las empresas entrevistadas, existe una estrategia de comunicación, pero sólo en el 42% de los casos está formalmente escrita y definida.



P. Si existe estrategia de comunicación, ¿en qué consiste?

Las respuestas de los responsables de comunicación a esta pregunta fueron muy variadas, por lo que resultó difícil su clasificación y la obtención de conclusiones concretas. No obstante, de las respuestas obtenidas dedujimos que cuatro eran los temas comunes mencionados a la hora de explicar el contenido de la estrategia de comunicación¹¹:

Los mensajes que se desean transmitir.

Hacen referencia, por lo general, a la imagen de empresa, atributos del producto y otros aspectos mucho más genéricos que hacían referencia a la filosofía de empresa, a la cultura, etc.

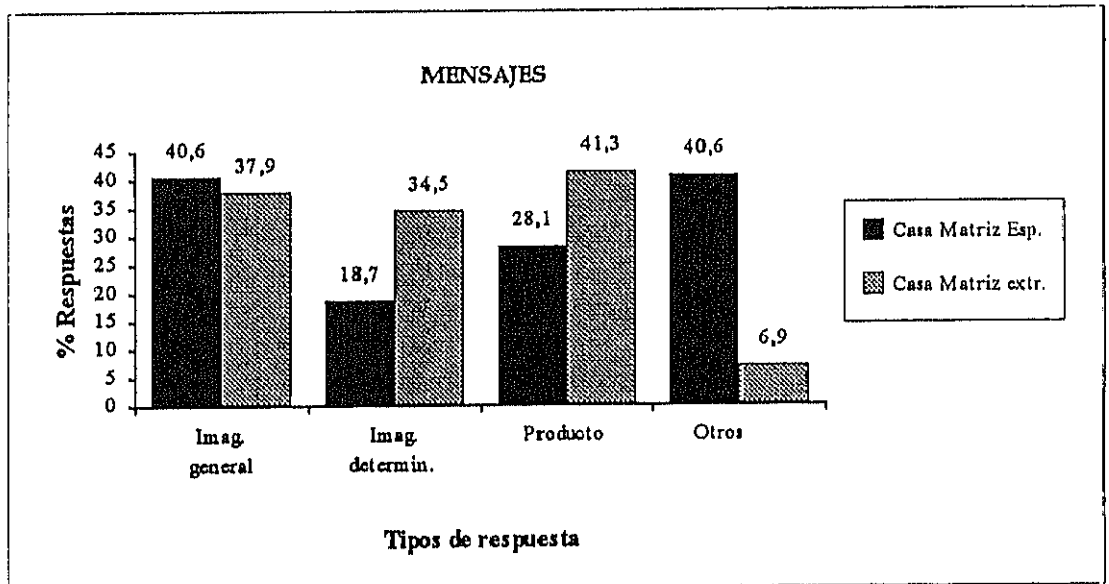
Las expresiones más comunes utilizadas por los responsables de comunicación fueron:

11. Ibidem, págs.30-34

"Transmitir una imagen de empresa solvente",
 "Empresa preocupada por el medio ambiente"
 "Ser una empresa líder en tecnología"
 "Calidad del producto"

El análisis de las respuestas muestra que se da más importancia a transmitir una imagen de empresa, esté o no determinada por una serie de parámetros específicos, que a la difusión del producto concreto, con todos los atributos que lleva consigo ese producto.

El análisis de las empresas entrevistadas muestra que aquellas en las que su casa matriz se encuentra en España tienden a hablar más de una imagen de empresa genérica y poco determinada, que aquellas en las que su casa matriz está en el extranjero y se proponen transmitir una imagen y un tipo de producto con unas características específicas y más determinantes.

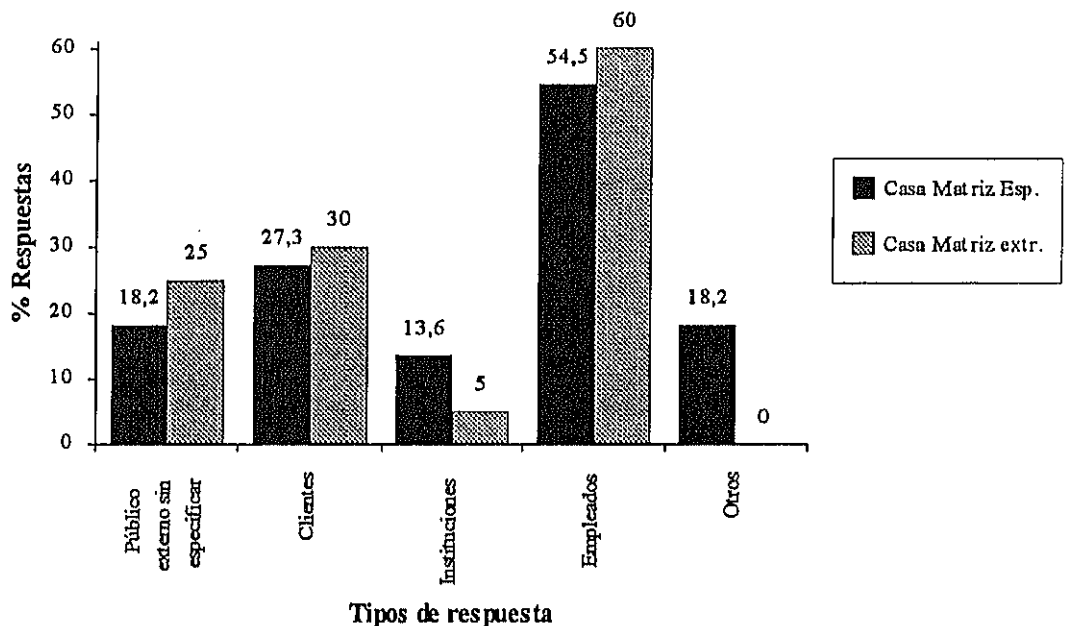


La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Públicos a los que se dirigen esos mensajes.

El análisis de las respuestas dadas por los entrevistados muestra que los públicos hacia los que se dirigen esos mensajes son, en primer lugar, los propios empleados, y en segundo lugar el público externo sin especificar qué tipo de público, en la mayoría de las respuestas, y en otros casos especificando que es a los clientes e instituciones hacia las que se dirigen los mensajes.

LOS PÚBLICOS A LOS QUE SE DIRIGEN LOS MENSAJES

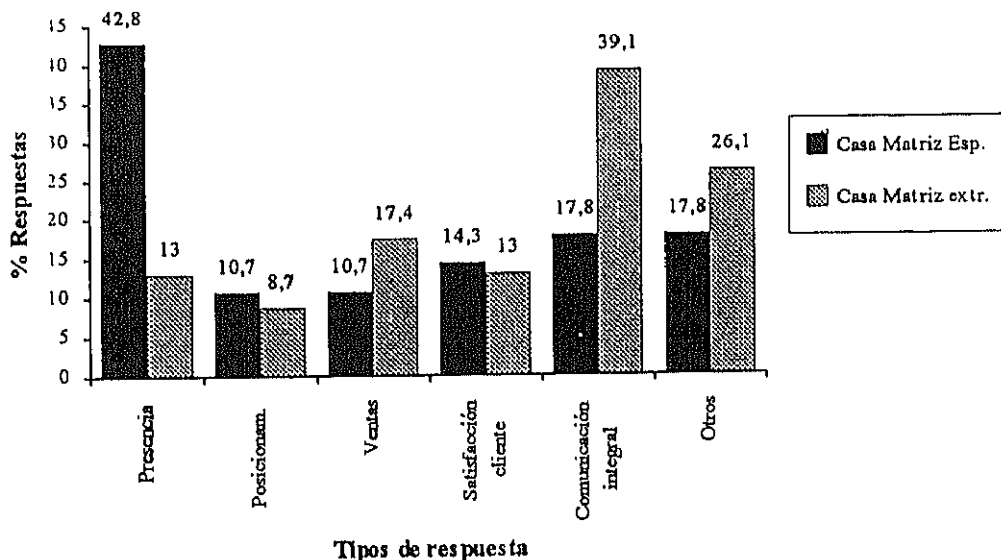


Objetivos que se persiguen en la definición de la estrategia.

En la mayoría de las respuestas los objetivos hacen referencia a conseguir una mayor presencia en el mercado, un mejor posicionamiento en el sector, aumento en el número de ventas, una mejor satisfacción al cliente y la consolidación de una política de comunicación integral.

- "Presencia en los medios, en el mercado"
- "Mantener una posición líder en el sector"
- "Conocimiento y satisfacción de los clientes"
- "Mantener una línea única de comunicación"

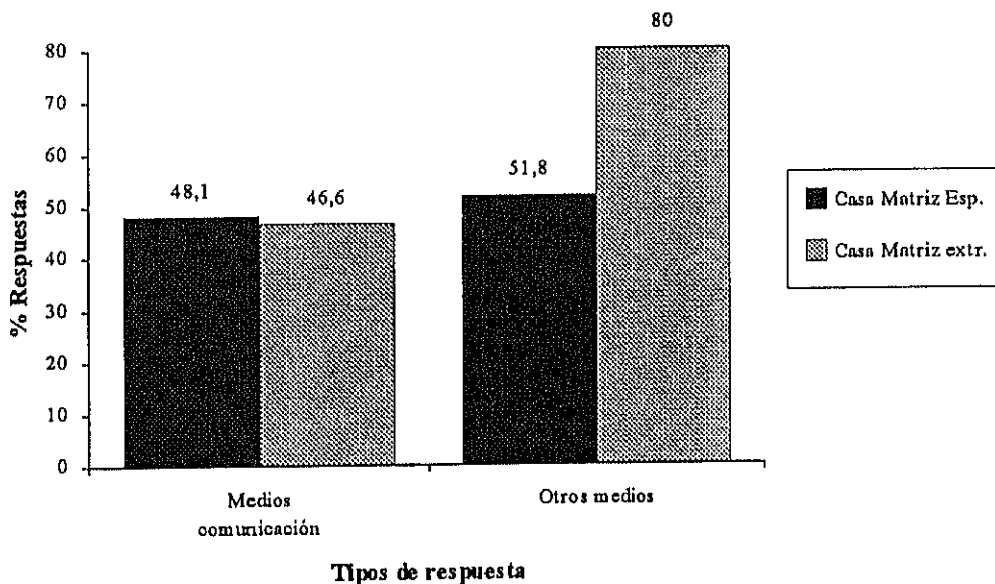
OBJETIVOS



Medios utilizados para la transmisión de los mensajes y conseguir dichos objetivos.

Los medios más utilizados, reflejados por los responsables de comunicación, son los medios de comunicación de masas, y en concreto la prensa. otros medios utilizados son las reuniones periódicas en las que participan distintos niveles de trabajadores, los manuales de imagen corporativa, la revista interna, etc.

MEDIOS



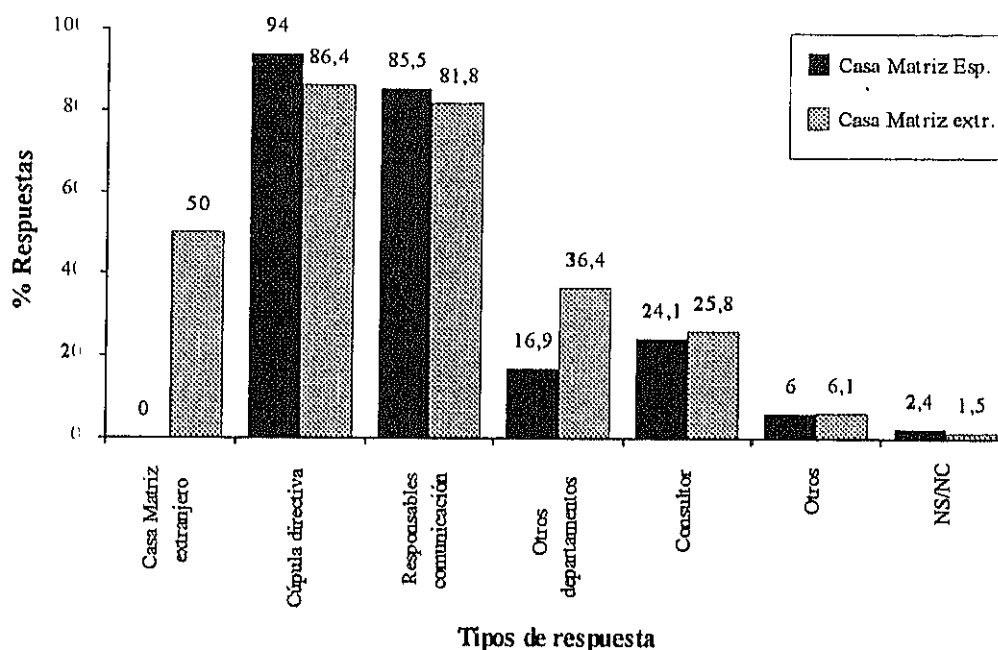
P. ¿Quién define y quién debería definir la estrategia de comunicación en las empresas?

El objetivo de esta pregunta es conocer cuáles son los departamentos o áreas, o simplemente los profesionales y directivos que participan en la definición de la estrategia de comunicación. Las respuestas obtenidas reflejaron que fundamentalmente es la alta dirección, los que forman parte del primer nivel jerárquico de la empresa, y el/los responsables de comunicación los que definen la estrategia de comunicación. En menor medida participan también otros departamentos de la empresa, y en algunos casos los consultores externos colaboran asesorando a directivos y responsables de comunicación.

Es interesante destacar también cómo los responsables de comunicación entrevistados estimaron que la estrategia estaba diseñada por las personas idóneas. Por lo tanto las respuestas que hacían referencia a la situación actual no ofrecían diferencias con las de la situación deseada.

En el gráfico que mostramos a continuación se destaca cuál es la participación en dicha estrategia, en empresas con casa matriz en España y en aquellas que tienen su casa matriz en el extranjero. Es interesante destacar cómo en las empresas que tienen su casa matriz en el extranjero, en casi el 50% del total de ellas, participa su casa matriz en la elaboración de la estrategia de comunicación.

QUIÉN DEFINE LA ESTRATEGIA



1.2. Desarrollo de un Plan de Comunicación

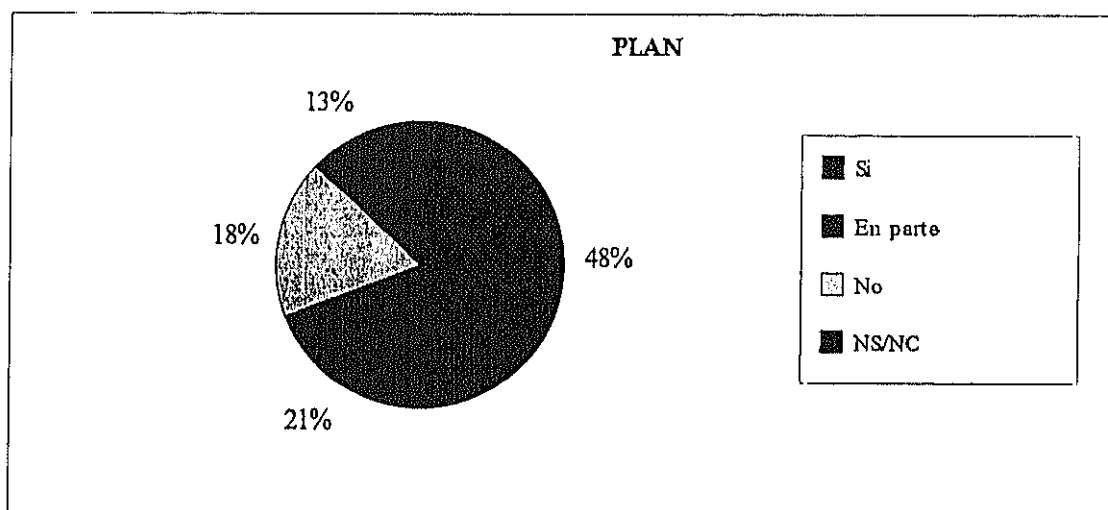
Las preguntas relacionadas con la existencia y desarrollo del plan de comunicación fueron las siguientes:

P. ¿Cuenta con un Plan de Comunicación que recoja los objetivos y las etapas para poder llevar a cabo la estrategia de comunicación?

Casi la mitad de las empresas entrevistadas afirmaron tener un Plan concreto de Comunicación en el que se recogían los objetivos y las etapas para poder llevar a cabo la estrategia de comunicación. Un 21% afirmó contar con un Plan de Comunicación no desarrollado lo suficientemente o desarrollado parcialmente, mientras que un 18% afirmaron no contar con ningún Plan que recogiera los objetivos y las etapas de la estrategia¹².

12. Ibidem. pág.35

Las respuestas obtenidas sobre el desarrollo de los objetivos del Plan de Comunicación hacen referencia a los mismos cuatro temas genéricos expuestos



2. Tipos de comunicación desarrollados en cada una de las empresas participantes y departamentos responsables de llevarlos a cabo

El siguiente paso era analizar la práctica de la comunicación en las empresas y para analizarla nos proponíamos dos objetivos:

- . Conocer los tipos de comunicación que se llevaban a cabo en cada una de las empresas entrevistadas y saber que tanto por ciento aproximado de tiempo se dedicaba a cada uno de esos tipos de comunicación.
- . Conocer cuáles eran los departamentos responsables de cada uno de esos tipos de comunicación y el tanto por ciento de tiempo aproximado de dedicación.

Analizaremos a continuación cada uno de los tipos de comunicación que se realizan en las empresas y los departamentos responsables de llevarlos a cabo. La pregunta quedó formulada de la siguiente manera¹³:

a la hora de describir la estrategia de comunicación (mensajes, objetivos, públicos y medios), y con las mismas distribuciones de frecuencias.

13. Ibidem, pág.37

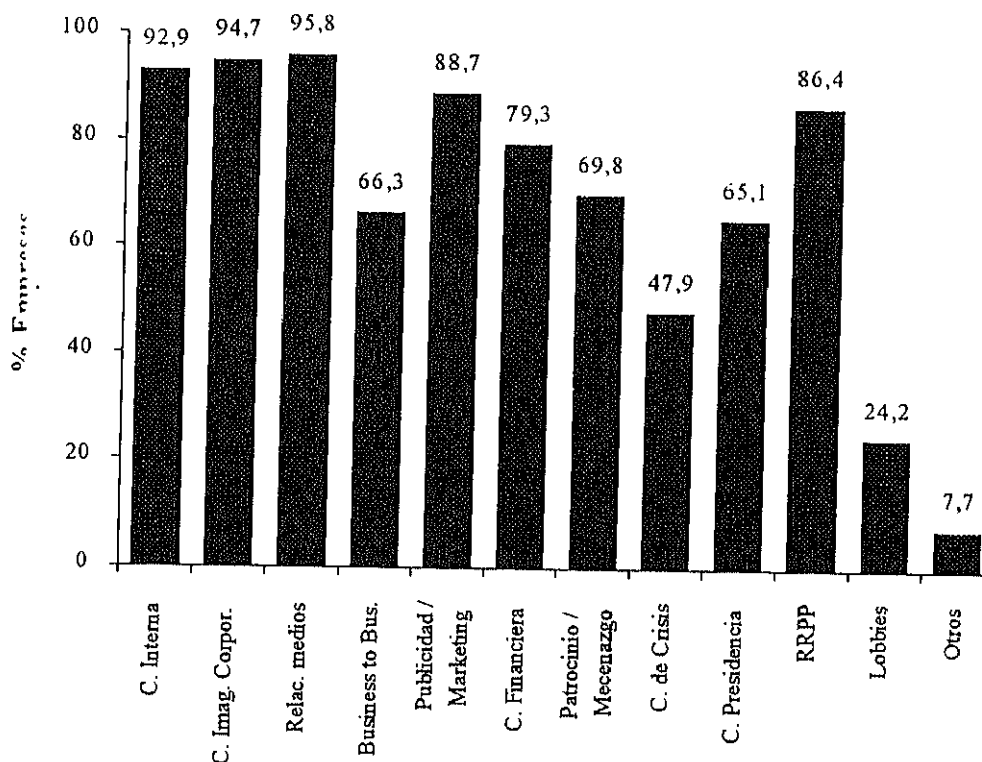
La clasificación de estos tipos de comunicación está inspirada en la siguiente obra: Piñuel, J.L., y Westphalen, M.H., La dirección de Comunicación, Madrid, Ediciones del Prado, 1993

P. De la lista siguiente marque los tipos de comunicación que se dan en su empresa y los que no. ¿Qué departamento o división es la responsable?

1. Comunicación Interna
2. Comunicación de Imagen Corporativa
3. Relación con los medios
4. Business to Business o entre empresas
5. Publicidad y Marketing Directo
6. Comunicación Financiera
7. Patrocinio/Mecenazgo
8. Comunicación de Crisis
9. Comunicación de la Presidencia
10. Relaciones públicas y Acontecimientos
11. "Lobbies" o Grupos de Presión
12. Otros

Tipos de Comunicación que se llevan a cabo en las empresas

A continuación mostramos gráficamente la proporción de empresas entrevistadas que realizan cada uno de los distintos tipos de comunicación que aparecen en la lista formulada anteriormente.



Departamentos responsables de realizar los diversos tipos de comunicación

Se les pidió a los responsables de comunicación que indicaran, junto a cada tipo de comunicación que realizaban en su empresa, el nombre del departamento responsable de llevarla a cabo. Dado el elevado número de nombres distintos que asignaron a los departamentos que asumían funciones de comunicación -lo que dificultó enormemente poder extraer conclusiones globales y homogéneas- formamos, por similitud semántica, 7 grupos de denominaciones en las que se agrupan los departamentos responsables de llevar a cabo algún tipo de comunicación en las empresas entrevistadas¹⁴:

1. **Presidencia/Alta dirección.** Este grupo engloba a aquellos departamentos que en su denominación mencionan a la alta dirección de la empresa (p.e. "Presidencia", "Secretaría general", "Comité de Dirección", "Consejo...")

14. Ibidem págs.39-40

2. **Comunicación.** Engloba a aquellos departamentos en los que en su denominación aparece el término "Comunicación", solo o acompañado de alguno más (p.e. "Comunicación Externa", "Comunicación y Relaciones Públicas", "Comunicación y Relaciones Institucionales", "Comunicación Corporativa"...)

3. **Marketing / Comercial / Publicidad.** Engloba a aquellos departamentos en los que en su denominación aparecen algunos de estos términos (p.e. "Marketing Corporativo", "Marketing y Comunicación", "Marketing y Comercialización", "Publicidad y Relaciones Públicas", "Ventas...")

4. **Recursos Humanos / Personal.** Se agrupan los departamentos de "Personal", "Organización y Recursos Humanos", "Recursos Humanos y Relaciones Públicas", "Subdirección Organización y Relaciones Públicas", "Relaciones Laborales", etc.

5. **Relaciones.** Departamentos que incluyen en su denominación la palabra "relaciones" (p.e. "Relaciones Exteriores", "Relaciones Institucionales", "Relaciones Públicas", "Imagen y Relaciones Exteriores...")

6. **Prensa.** Departamentos de Prensa y Relación con los Medios.

7. **Otros.** Incluimos en este último grupo a aquellos departamentos en los que su denominación está poco vinculada a los temas de comunicación de forma directa (p.e. "Asesoría Jurídica", "Calidad", "Asuntos Sociales", "Control de Gestión", "Desarrollo Corporativo", "Estudios y Planificación", "Formación", "Servicio al Cliente", etc.) Incluimos también a las consultoras de comunicación que han representado a algunas empresas.

Observamos cómo algunos de estos departamentos, aunque por su nombre se les clasificó en un grupo concreto, pertenecían a áreas distintas dentro de la organización. El ejemplo lo encontramos en el departamento de Comunicación interna, que se encuentra en algunas empresas en el área de Comunicación y en otras en el área de Recursos Humanos o de Personal.

Los resultados mostraron que no existían diferencias en ningún caso, al analizar los tipos de comunicación teniendo en cuenta la denominación de los departamentos o de las áreas, excepto en el departamento de Comunicación Interna, por lo que en vez de analizarlo por departamentos que llevan a cabo este tipo de comunicación lo haremos por áreas, para ser fieles a la realidad.

Analizaremos a continuación cada uno de los tipos de comunicación, mostrando según los resultados obtenidos el % de empresas que los llevan a cabo y la denominación de los departamentos responsables de cada uno de los tipos de comunicación¹⁵.

2.1. Comunicación Interna

Antes de pasar al análisis de los resultados obtenidos, remitimos al lector al Capítulo IV con el objeto de encontrar una aproximación teórica del término "comunicación interna". La Comunicación Interna responde a múltiples necesidades¹⁶:

- Construir una identidad de la empresa susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, en un clima de confianza y motivación. La Comunicación Interna puede favorecer la motivación del personal, y así, indirectamente, mejorar los resultados.

- Romper los departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes

15. Ibidem, págs.41-56

A la hora de dar un nombre a los departamentos hemos querido ser fieles a los 7 Grupos bajo los cuales hemos englobado, por similitud semántica, las diversas y múltiples denominaciones dadas por los responsables de comunicación de las empresas entrevistadas.

16. Piñuel, J.L, y Westphalen, M.H., La Dirección de Comunicación, Madrid, Ediciones del Prado, 1993, págs.175-176

- Informar individualmente a los empleados
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general
- Promover una Comunicación en todas las direcciones

Los resultados obtenidos mostraron que la comunicación interna se lleva a cabo en el 92,9% de las empresas entrevistadas y se realiza, en primer lugar, desde el área de Recursos Humanos y, en segundo lugar, desde el área de Comunicación, seguido del área de Marketing / Comercial y Publicidad¹⁷.

2.2 Comunicación de Imagen Corporativa

"Comprende el conjunto de técnicas de construcción de la identidad visual de una empresa y de sus productos. Esta identidad toma cuerpo en las formas más diversas: su logotipo, sus instalaciones, sus vehículos, su correo, sus documentos impresos, sus pabellones de exposición, pero también sus productos, sus embalajes, su señalética (o forma de imprimir cualquier tipo de rótulos), etc., todos los elementos que componen un estilo propio"¹⁸

17. ADC DirCom, Estudio de Comunicación en Empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid, ADC DirCom, 1995, pág.41

Recordamos de nuevo que el análisis comparativo de este tipo de comunicación no se hace por el nombre del departamento, sino por el nombre del área desde la que se realiza la Comunicación Interna, en este caso el área de Recursos Humanos.

18. Piñuel, J.L., y Westphalen, M.H., La Dirección de Comunicación, Madrid, Ediciones del Prado, 1993, pág.251

La Comunicación de Imagen Corporativa se lleva a cabo en el 94,7% de las empresas entrevistadas, y se hace mayoritariamente desde el departamento de "Marketing/Comercial/Publicidad", en primer lugar, y/o desde el departamento de "Comunicación" en segundo lugar.

2.3 Relación con los medios

Las Relaciones con los Medios se llevan a cabo en el 95,9% de las empresas entrevistadas, y se hace mayoritariamente desde el departamento de "Comunicación" y/o "Marketing / Comercial / Publicidad".

2.4 Business to Business o entre Empresas

"La comunicación business to business, también llamada "comunicación de profesional a profesional" o, "comunicación entre empresas", designa la comunicación especializada entre las empresas y sus interlocutores profesionales: otras empresas o profesionales independientes"¹⁹

La comunicación Business to Business o entre Empresas se realiza en el 66.3% de las empresas entrevistadas, y se lleva a cabo desde "Marketing / Comercial / Publicidad", en primer lugar, y/o "Comunicación" en segundo lugar, y/o "Presidencia / Alta Dirección" en un tercer lugar.

19. Ibidem, pág.71

2.5 Publicidad y Marketing Directo

"La publicidad puede definirse como el conjunto de técnicas y de medios que se orientan a informar al (o a los) público/s y a convencerle/s para que compren un bien o un servicio, o para que se adhieran a una causa"²⁰

The Direct Marketing Association define el marketing directo como el conjunto de actividades a través de las cuales se oferta bienes y servicios a segmentos del mercado por la intervención de uno o varios medios con el fin de informar o de solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial a través del correo, el teléfono u otros medios.

La Publicidad y el Marketing Directo se lleva a cabo en el 66,3% de las empresas entrevistadas, y se realiza en su mayoría desde el departamento de "Marketing / Comercial / Publicidad" en primer lugar, y/o en segundo lugar, con diferencia sobre el anterior, en el departamento de "Comunicación".

2.6 Comunicación Financiera

"Se entiende por comunicación financiera el conjunto de estrategias de comunicación, tanto a través de los medios de comunicación como fuera de ellos, que un número creciente de empresas lleva a cabo para dirigirse a un público específico, denominado sector financiero, compuesto por inversores (reales y potenciales) y por profesionales de las finanzas (analistas financieros, periodistas especializados, agentes intermediarios, etc.)"²¹

20. Ibidem, pág.445

21. Ibidem, pág.141

La Comunicación Financiera se realiza en el 79,3% de las empresas entrevistadas, y es responsable de este tipo de comunicación la mayoría de las veces el "Departamento Financiero", que lo incluimos dentro del último grupo: "Otros Departamentos", siguiendo la clasificación realizada anteriormente (Ver II.2) y en otros casos se realiza desde el departamento de "Comunicación".

2.7 Patrocinio / Mecenazgo

Aunque las distinciones entre ambos términos no están muy claras, diremos que el patrocinio y mecenazgo "designan la contribución de una empresa a la celebración de un acontecimiento, al sostenimiento de una persona o a la ejecución de un proyecto ajenos a la actividad normal de la empresa"²²

El Patrocinio y Mecenazgo se lleva a cabo en el 69,8% de las empresas entrevistadas, y se realiza desde "Marketing / Comercial / Publicidad", y/o "Comunicación", en segundo lugar, pero con poca diferencia sobre el primero.

2.8 Comunicación de Crisis

"Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización. La crisis, se caracteriza por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización"²³

22. Ibidem, pág.367

23. Ibidem, pág.87

"La apuesta de la comunicación de crisis es doble: se trata, por una parte, de frenar la crisis y, por otra, de que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima"²⁴

La Comunicación de Crisis se realiza en el 47,9% de las empresas entrevistadas, y se lleva a cabo desde el departamento de "Comunicación" y/o "Presidencia / Alta Dirección", mayoritariamente. Es interesante observar cómo este tipo de comunicación es uno de los que menos se da en las empresas entrevistadas.

2.9 Comunicación de la Presidencia

La comunicación de la Presidencia se encargará de transmitir e informar de todas las intervenciones, discursos y comunicaciones llevadas a cabo por el presidente de la empresa."La comunicación del Presidente debe tener, fundamentalmente, una dimensión estratégica y cultural. Como máximo responsable de la compañía le compete establecer los objetivos estratégicos que desarrollen el proyecto de empresa, pero, además, no hay que olvidar que él es el custodio último de los valores de la cultura corporativa, quien los encarna y proyecta tanto hacia el exterior como hacia el interior de la organización. Sus comportamientos, actitudes, su Imagen al fin y al cabo, van a ser decodificados como uno de los más importantes símbolos corporativos"²⁵

La Comunicación de la Presidencia se lleva a cabo en el 65,1% de las empresas entrevistadas, siendo responsable el departamento de "Comunicación" en primer lugar, y/o "Presidencia / Alta Dirección" en un segundo lugar.

24. Ibidem, pág.91

25. Villafañe, Justo, Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide, 1993, pág.265

2.10. Relaciones Públicas y Acontecimientos

"Conjunto de medios y técnicas utilizados por una organización, pública o privada, para comunicarse con sus diferentes públicos (socios, personal, accionistas, consumidores, proveedores, comunidades locales, poderes públicos, administración, etc.) con el objetivo de acrecentar su notoriedad y/o de mejorar su imagen. Las publicaciones, las operaciones de mecenazgo y de patrocinio, la organización de conferencias y manifestaciones, la participación en salones o ferias profesionales, el montaje de "jornadas de puertas abiertas", etc., constituyen otros tantos útiles de relaciones públicas"²⁶

Este tipo de comunicación se lleva a cabo en el 86,4% de las empresas entrevistadas, y se hace la mayoría de las veces desde el departamento de "Comunicación" en primer lugar, y/o "Marketing / Comercial / Publicidad".

2.11. "Lobbies" o Grupos de Presión

(...) "Designa a los grupos que ejercen una presión sobre los poderes públicos para defender los intereses, profesionales o de otra clase, que ellos apoyan". (...) "Los campos de intervención son numerosos, pero afectan sobre todo a la vida política (ej.: acciones dirigidas a influir en los agentes políticos, Gobierno o Parlamento), económica (ej.: relaciones entre empresas a nivel internacional, acciones que tratan de modificar el cuadro financiero de una profesión) o social (ej.: acciones de una empresa en favor del medio ambiente)²⁷

La comunicación con "Lobbies" o Grupos de Presión se lleva a cabo en el 24,3% de las empresas entrevistadas. Es necesario destacar cómo este dato no creemos que represente la realidad ya

26. Piñuel, J.L., y Westphalen, M.H., La Dirección de Comunicación, Madrid, Ediciones del Prado, 1993, págs.1127-1128

27. Ibidem, pág.977

que al no estar los "Lobbies" legalizados formalmente en España, encontramos cierta reserva, por parte de los responsables de comunicación, a responder a esta pregunta. No obstante encontramos que este tipo de comunicación se realiza en la mayoría de los casos desde el departamento de "Comunicación" y/o, en segundo lugar, con muy poca diferencia sobre el primero, desde "Presidencia / Alta Dirección".

3. Índice de Apuesta-Compromiso por la Comunicación.
Relación entre los puntos 1 y 2

Si partimos de la suposición de que aquellas empresas que apuestan por la comunicación cuentan con una Estrategia y un Plan de Comunicación para llevar a cabo los objetivos que se proponen, y desarrollan a su vez un determinado número de tipos de comunicación; quisimos conocer el grado de apuesta y compromiso que las empresas entrevistadas tenían respecto a la Comunicación.

Para poder cuantificar de alguna manera esta premisa creamos un índice que recogiera el peso dado a cada uno de los dos factores que deseábamos analizar:

Factor 1: Puntuación de 1 a 5. Asignada en función del número de tipos de Comunicación que se llevan a cabo en la empresa²⁸.

Clave: si la empresa desarrolla:	Asignar
Hasta 4 tipos de Comunicación	1 pto.
5 ó 6 tipos de Comunicación	2 ptos.
7 u 8 tipos de Comunicación	3 ptos.
9 ó 10 tipos de Comunicación	4 ptos.
11 ó más tipos de Comunicación	5 ptos.

28. ADC DirCom, Estudio de Comunicación en Empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid, ADC DirCom, 1995, pág.57

Factor 2: Hace referencia a la existencia de estrategia formalmente escrita y/o plan, quedando de la siguiente manera:²⁹.

		ESTRATEGIA	
		sí	NO
PLAN	sí	5 ptos.	2 ptos.
	EN PARTE	4 ptos.	1 pto.
	NO	3 ptos.	0 ptos.

La puntuación media del índice, obtenida de todas las empresas que han cumplimentado el cuestionario es de 5,7 (escala de 1 a 10).

El índice Apuesta-Compromiso por la Comunicación se ha analizado respecto a las empresas y su casa matriz; los sectores, la plantilla y la facturación. El análisis por origen accionista muestra que no existen diferencias significativas.

El Índice Apuesta-Compromiso obtiene la siguiente distribución entre las empresas que han participado en el estudio³⁰.

	Casa matriz España	Casa matriz extranjero	Total
Indice de 1 a 4	42,6%	34,7%	39%
Indice de 5 a 7	25,5%	26,6%	26%
Indice de 8 a 10	31%	38,7%	34,3

29. Ibidem, pág.58

30. Ibidem, págs.58

Es interesante destacar cómo la puntuación en el índice de Apuesta-Compromiso aumenta cuando aumenta la plantilla y la facturación³¹

PLANTILLA	ÍNDICE MEDIO
9 a 278 empl.	4,63
279 a 646 empl.	5,18
647 a 1.555 empl.	6,11
1.556 empl. ó más	6,02

FACTURACIÓN	ÍNDICE MEDIO
10.000 a 13.700 mm	5
13.701 a 22.790 mm	5,42
22.791 a 42.960 mm	5,58
42.961 mm ó más	6,05

III. CARACTERISTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS, TIPOS DE COMUNICACION DESARROLLADOS Y SITUACION ACTUAL

Nos centraremos en esta tercera parte en el análisis de las características y funciones de aquellos departamentos que asumen el mayor número de funciones y responsabilidades de Comunicación en cada una de las empresas entrevistadas ³². Dos son los objetivos que nos proponemos analizar en este apartado:

31.-Ibidem, pág.60

32. Ibidem, págs.61-102

Una de las limitaciones que nos encontramos al analizar los departamentos de comunicación fue que en muchas de las empresas entrevistadas, algunos tipos de comunicación no se realizaban propiamente en el "Departamento de Comunicación", sino en otros departamentos con diversas denominaciones (Ver II.2), y a cargo de distintos profesionales responsables de funciones de comunicación y de otras funciones. Como resultaba excesivamente complicado entrevistar a todos los jefes de departamento con responsabilidades de comunicación, nos limitamos a entrevistar al responsable del departamento que asumiera el mayor número de funciones de comunicación en la empresa.

1. Describir las características de dichos departamentos: denominación, situación en el organigrama, relación con otros departamentos y tipología.

2. Identificar sus funciones-responsabilidades y el modo de desarrollarlas: dedicación, tipos de comunicación que se llevan a cabo, herramientas, medios o técnicas utilizadas, ayuda externa, evaluación de resultados y situación actual del departamento en función del número de trabajadores con los que cuenta, presupuesto, responsabilidades que tiene y en función de la situación económica actual.

1. Características de los Departamentos de Comunicación

1.1. Nombre de los Departamentos

Una vez analizada la práctica de la comunicación en la empresa a través de la existencia de Estrategia y Plan de Comunicación y de los tipos de comunicación que se llevan a cabo, nos acercamos a la realidad de los departamentos que asumen el mayor número de funciones de Comunicación.

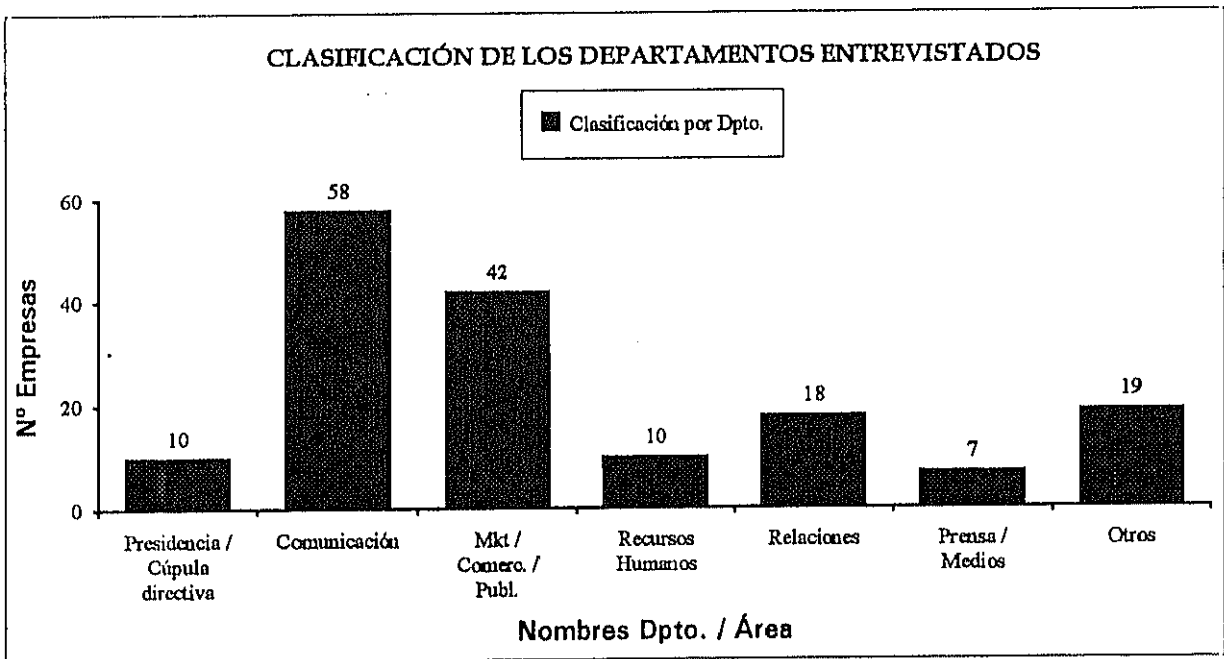
La primera pregunta que se les planteó a los responsables de comunicación fue:

P. ¿Cuál es el nombre de su departamento?³³

33. Aunque a primera vista puede parecer insignificante esta pregunta, es necesario recordar que a la hora de contactar con el responsable de comunicación en la empresa, al encontrarnos en algunos casos con más de uno según los tipos de comunicación desarrollados, el camino utilizado en el proceso de acceso fue preguntar por el responsable, jefe o directivo que asumiera el mayor número de funciones y tipos de comunicación en la empresa. El departamento que dependía del responsable de comunicación entrevistado era a su vez considerado como el departamento que asumía mayores funciones de

Atendiendo a las respuestas de los responsables de comunicación entrevistados encontramos 122 nombres distintos utilizados para denominar a los departamentos que llevan funciones y responsabilidades de comunicación. En muchas de las empresas entrevistadas estas funciones eran asumidas por departamentos que llevaban a cabo además otro tipo de funciones, como por ejemplo, "Presidencia", "Recursos Humanos", "Departamento de Personal", etc.

Los 122 nombres los clasificamos por similitud semántica en 7 Grupo distintos, (Ver sección II. 2.). A continuación mostramos gráficamente la clasificación de los departamentos entrevistados.

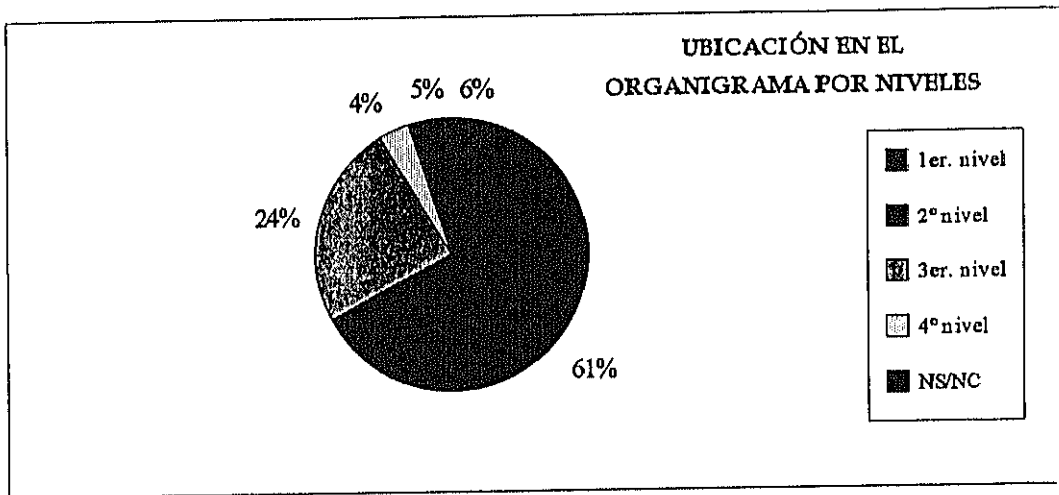


1.2 Situación en el organigrama de la empresa

P. ¿Podría dibujarnos la posición de su departamento en el organigrama de su empresa?

comunicación.

Los resultados obtenidos reflejan que los departamentos con mayores responsabilidades de comunicación, se encuentran ubicados en la mayoría de los casos (61%) en el 2º nivel de la organización, y sólo en un 6% de las empresas entrevistadas, en el 1er. nivel.



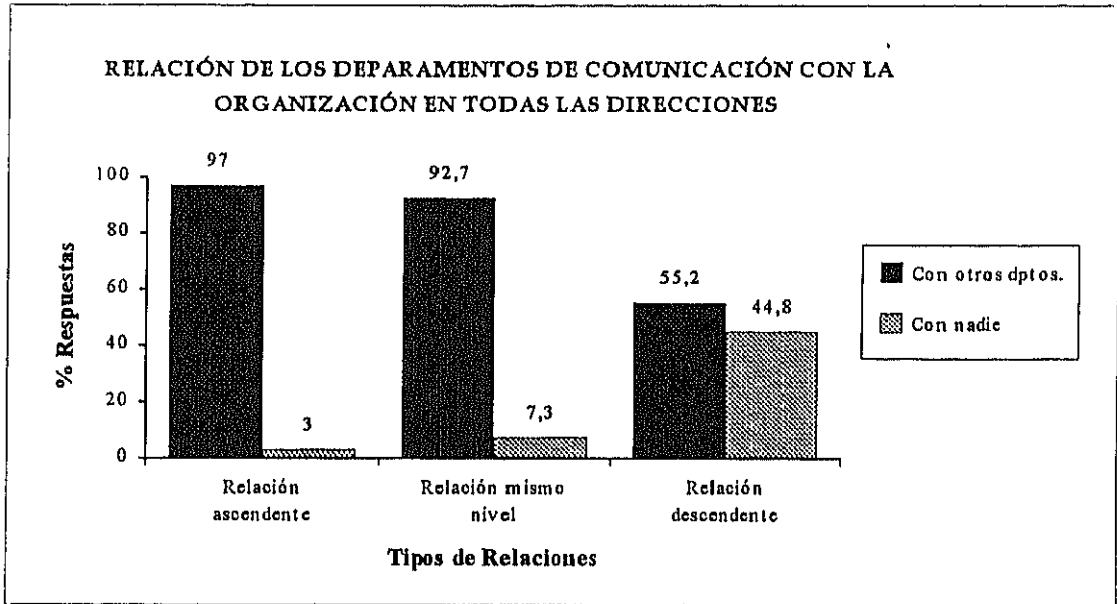
1.3 Relación con otros departamentos

P. ¿Con qué departamentos tiene que relacionarse más habitualmente para desempeñar su trabajo?

Los departamentos que asumen las funciones de comunicación de las empresas entrevistadas se relacionan más habitualmente con departamentos de niveles superiores que con los de nivel inferior, teniendo en cuenta el organigrama de empresa.

La relación con el nivel superior se produce en el 97% de los departamentos entrevistados, y en un 90% de los casos la relación es con el primer nivel: "Presidencia o Alta Dirección.

A continuación mostramos gráficamente la relación de los departamentos de comunicación entrevistados con la organización en todas las direcciones:



1.4. Tipología del departamento

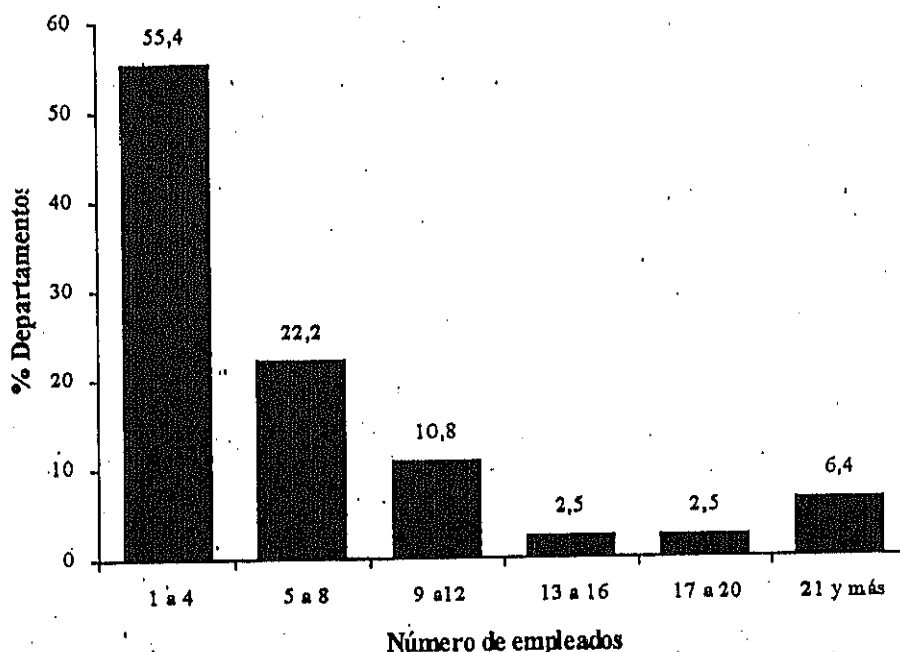
Para analizar la tipología de los departamentos entrevistados consideramos los siguientes factores:

1. Número de personas que componen el departamento.
2. Tipología por niveles y sexo: 1990 - 1994
3. Especialización de las personas que componen el departamento

1.4.1 Número de personas que componen el Departamento.

P. ¿Cuántas personas componen su departamento incluido Ud.?

Se les preguntó, en primer lugar, a los responsables de comunicación entrevistados el número de personas que formaban parte de su departamento incluyéndose ellos mismos. El análisis de los resultados fue que un 55,4% de los departamentos que asumen las principales funciones de comunicación están formados por una plantilla que oscila entre el intervalo de 1 a 4 personas.



1.4.2 Tipología por niveles y sexo: 1990-1994

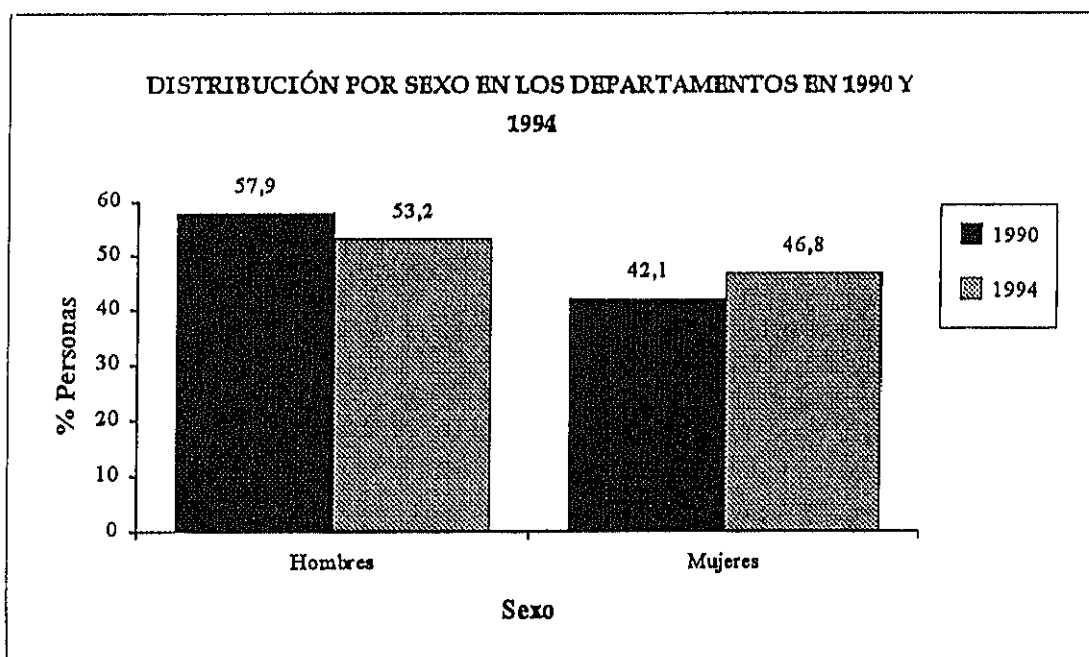
Una vez conocido el número de personas que componían los departamentos deseábamos analizar la tipología del personal comparando dos factores: el nivel de responsabilidad y el sexo de las personas que formaban los departamentos. Queríamos conocer, además, si había evolucionado la tipología del personal teniendo en cuenta estos dos factores, entre el período que va desde 1990 a 1994.

Para averiguar la evolución de los departamentos en los últimos 4 años, se analizó la plantilla según el sexo y el colectivo al que pertenecían. En los colectivos se establecieron tres categorías para tratar de homogeneizar las respuestas lo máximo posible:

- Gerencia / Dirección
- Técnicos / Mandos Intermedios
- Administración

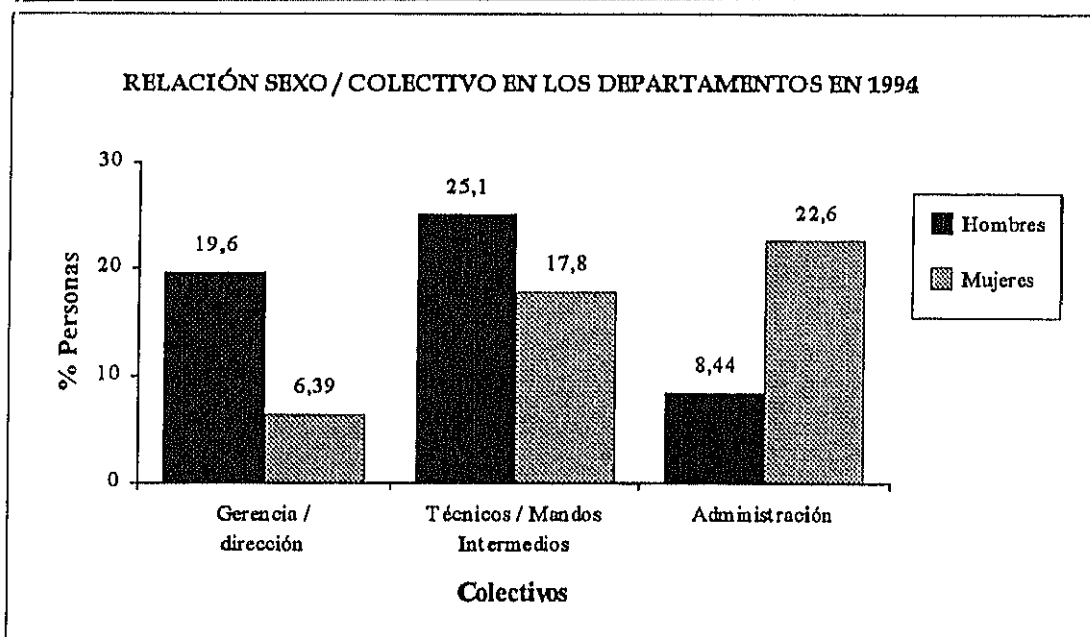
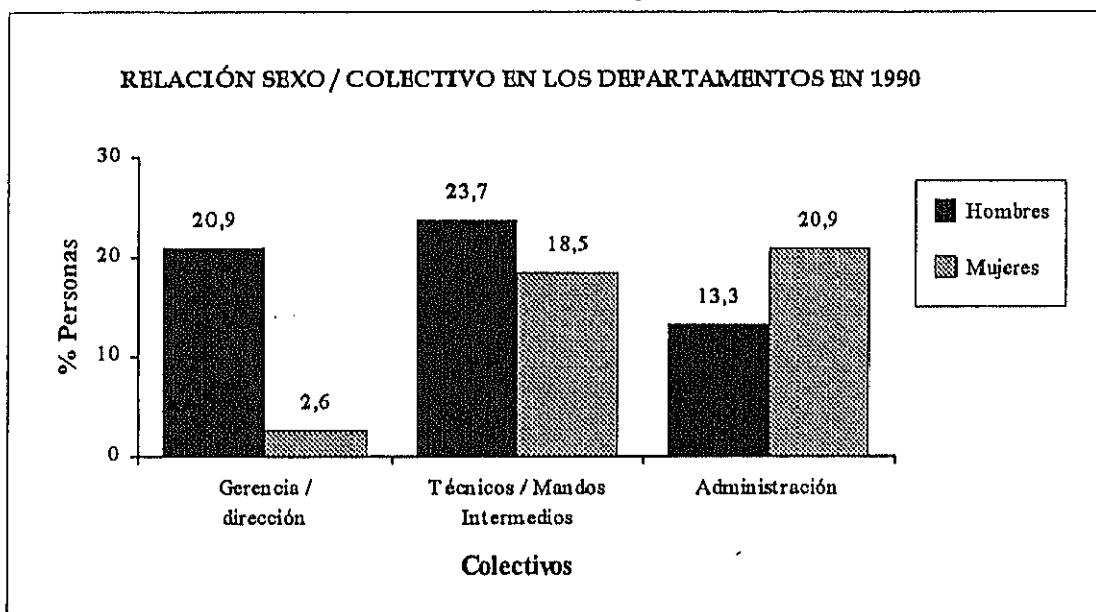
Los resultados obtenidos muestra que la proporción de hombres/mujeres en los departamentos responsables de la comunicación ha variado en los últimos 4 años: la plantilla actual (1994) está formada de 53,2% de hombres frente a 57,9% de hace 4 años (1990) y de 46,8% de mujeres en 1994 frente al 42,1% de hace 4 años.

Analizamos gráficamente la proporción de hombres/mujeres en 1990 y 1994:



La distribución de la plantilla teniendo en cuenta los dos factores los dos factores al mismo tiempo: colectivo al que pertenecen y sexo, muestra que los hombres se sitúan mayoritariamente en los puestos de gerencia, mientras que las mujeres lo hacen en los de administración. Los puestos técnicos se encuentran más repartidos pero con mayoría de hombres.

Otra de las conclusiones obtenidas al analizar los datos obtenidos es que las mujeres han triplicado su presencia en los puestos de gerencia en los últimos cuatro años, mientras que los hombres se han estabilizado con un ligero descenso.



1.4.3. Especialización de las personas que componen el departamento.

P. ¿Cuál es la especialización de las personas que tiene a su cargo?

Una vez obtenidas las respuestas de cada uno de los responsables de comunicación, agrupamos, en tres categorías el nivel de formación del personal de los departamentos responsables de la comunicación³⁴:

1. Sin formación específica:

Un 38% del personal no tiene una formación específica en ningún área, y en muchos casos se han ido formando dentro de la empresa.

2. Formación no universitaria

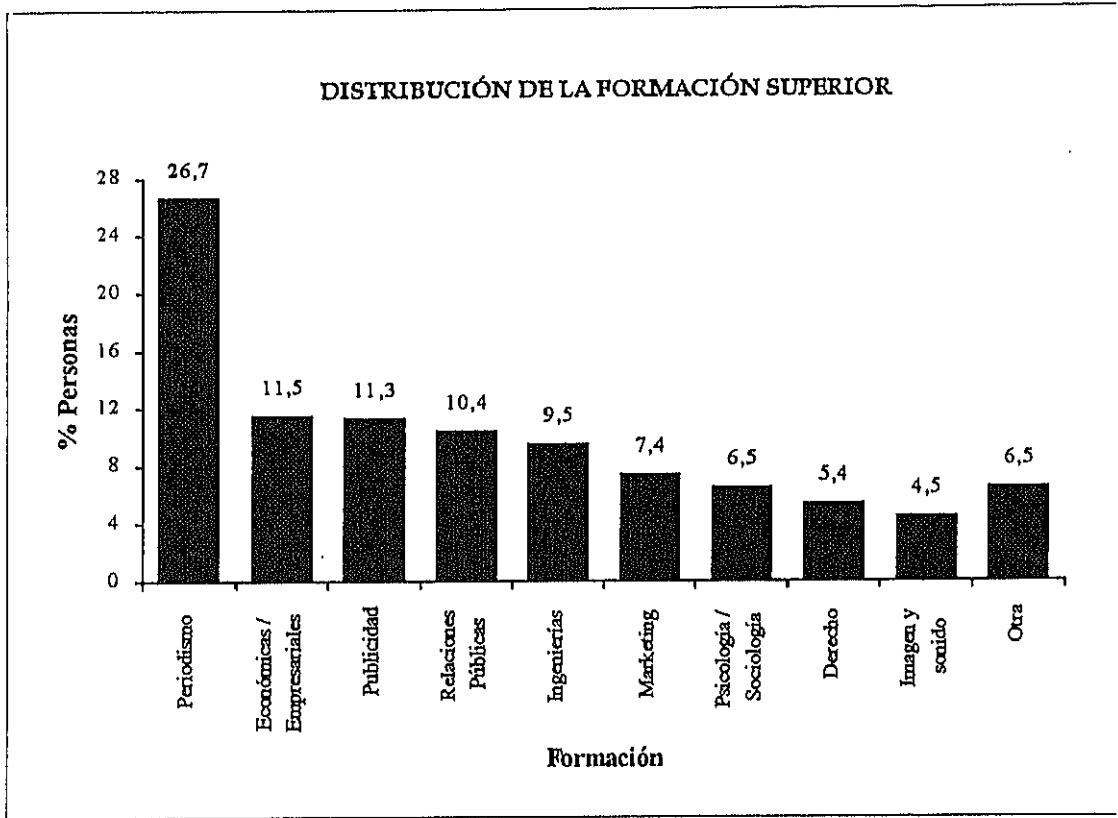
El 16% del personal tiene una formación no universitaria que abarca estudios del tipo: diseño gráfico, documentalista, turismo, etc. (el 40% del 16% del personal que conforma este grupo) y formación de administrativo y secretariado (el 60% del 16% del personal que conforma este grupo)

3. Formación universitaria

Un 46% del personal de los departamentos entrevistados tiene formación universitaria. La

34. ADC DirCom, Estudio de Comunicación en Empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid, ADC DirCom, 1995, pág.76

formación superior más común es la de Periodismo, seguida de Económicas/Empresariales, Publicidad, Relaciones Públicas y Marketing.



2. Tipos de comunicación desarrollados por los departamentos. Evaluación de la comunicación.

Una vez vistas las características de los departamentos de comunicación: nombre, situación en el organigrama, relación que tienen con otros departamentos de la empresa y tipología del departamento; pasaremos a analizar el modo que tienen los departamentos entrevistados de desarrollar los distintos tipos de comunicación y de evaluar los resultados obtenidos.

2.1. Tipos de comunicación desarrollados por los departamentos entrevistados

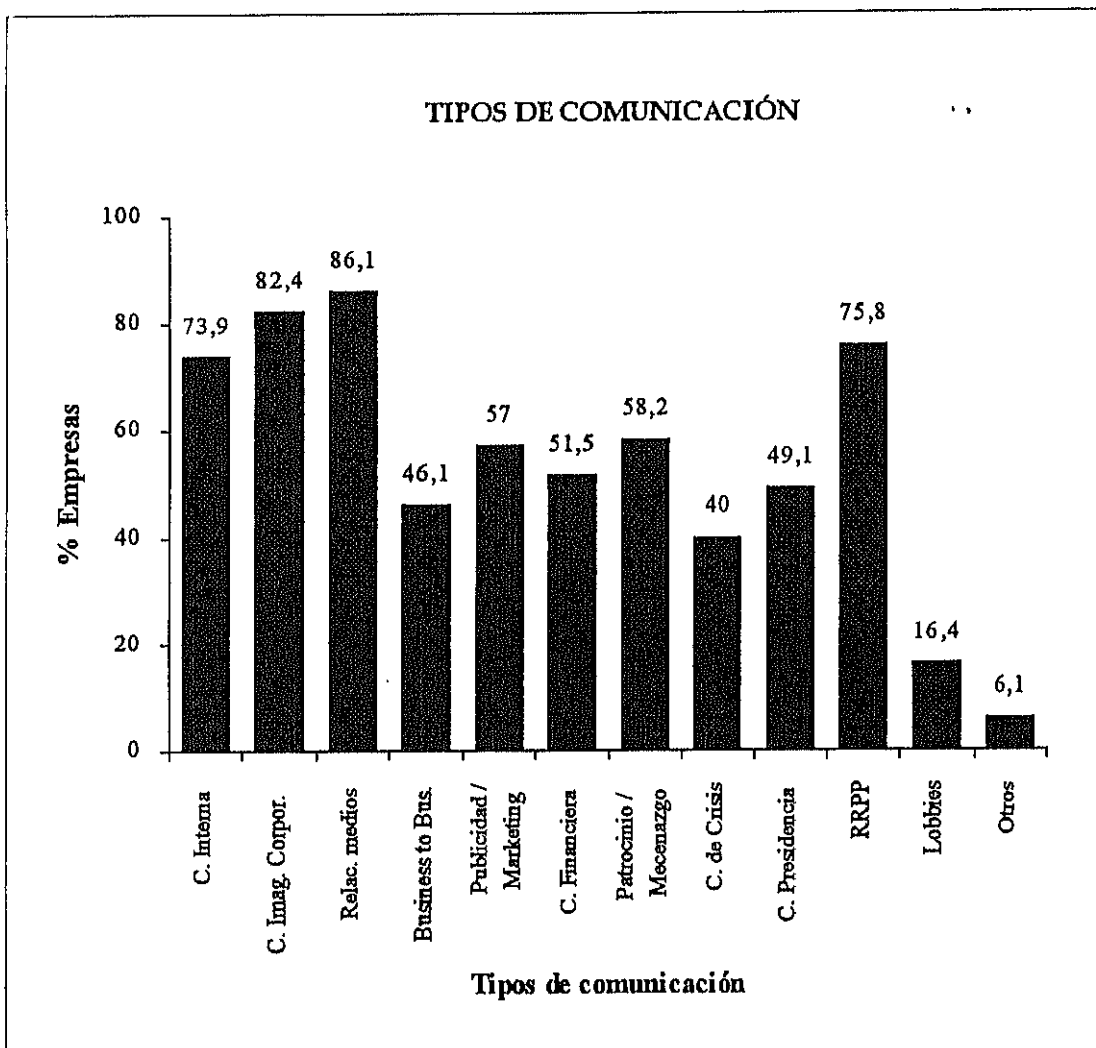
P. De los Tipos de Comunicación que se presentan a continuación, indique cuáles se realizan en su departamento.

- a) Comunicación Interna
- b) Comunicación de Imagen Corporativa
- c) Relación con los Medios
- d) Business to Business o entre empresas
- e) Publicidad y Marketing Directo
- f) Comunicación Financiera
- g) Patrocinio / Mecenazgo
- h) Comunicación de Crisis
- i) Comunicación de la Presidencia
- j) Relaciones Públicas y Acontecimientos
- k) "Lobbies" o Grupos de Presión
- l) Otros

En el gráfico que mostramos a continuación, observamos que los tipos de comunicación que se llevan a cabo con mayor frecuencia son, por orden de mayor a menor: las relaciones con los medios, comunicación de imagen corporativa, relaciones públicas y acontecimientos y comunicación interna. Los tipos de comunicación que se realizan con menos frecuencia en los departamentos responsables de la comunicación son, por orden de menor a mayor: "Lobbies", comunicación de crisis, business to business o comunicación entre empresas.³⁵

35. Ibidem, págs.79-80

* Como advertíamos en otras secciones del Estudio, los resultados obtenidos sobre la comunicación de "Lobbies" no consideramos que reflejen la



La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

realidad de la situación empresarial, pues al no estar hasta el momento legalizados en España, hemos encontrado cierta reserva a responder a la práctica de este tipo de comunicación por parte de los responsables entrevistados.

* Esta gráfica se diferencia de la que presentamos en el epígrafe II.2, ya que mientras aquella mostraba los tipos de comunicación desarrollados por las empresas participantes, en ésta se reflejan los tipos de comunicación realizados y desarrollados por los departamentos entrevistados, considerándolos como aquellos departamentos que asumen las principales funciones y responsabilidades de comunicación de la empresa.

2.1.1. Tiempo dedicado a cada Tipo de Comunicación

P. Indique el tiempo dedicado a cada Tipo de Comunicación

Un análisis por grupos de departamentos muestra³⁶:

	"P/CD"	"C..."	"M/C/P"	"RRHH"	"Rels."	"Prensa"	"Otros"
C. Interna	15%	21%	9,7%	84,4%	3,6%	28,7%	23,1%
C. Imagen Corporativa	9,7%	11,8%	13,5%	2,2%	9,4%	2,5%	17,5%
Relación con los medios	24,3%	24,5%	12,3%	2,5%	46,2%	58,7%	18,5%
Business to business	17,6%	3,9%	7,4%	0%	2%	2,5%	8,3%
Publicidad/Marketing	18%	8,4%	41,4%	0%	3%	2,5%	10%
C. Financiera	5,7%	4,1%	1,3%	0%	2,9%	0%	6,5%
Patrocinio/Mecenazgo	0,7%	6,2%	2,8%	0%	6,2%	0%	3,9%
C. de Crisis	0,4%	1,4%	0,9%	1,5%	1,1%	1,2%	3%
C. de Presidencia	1,7%	4,2%	1,6%	0%	6%	1,2%	1,8%
RRPP	6%	12,6%	9%	3,1%	16,2%	2,5%	5%
Lobbies	0,1%	1,1%	0,2%	0%	0,2%	0%	2,2%
Otros	0,7%	0,6%	0%	6,2%	3,2%	0%	0%

36.-Ibidem, pág.86

En el eje vertical aparecen los distintos Tipos de Comunicación y en el eje horizontal los 7 grupos en los que quedaron clasificadas las múltiples denominaciones propuestas para los departamentos responsables de la comunicación en las empresas (Ver II.2)

2.2. Herramientas, medios o técnicas para llevar a cabo los distintos tipos de comunicación

Una vez conocidos los distintos tipos de comunicación desarrollados por los departamentos entrevistados quisimos saber el modo que tenían de implementarlos, por lo que propusimos a los responsables de comunicación participantes una lista de herramientas, medios o técnicas más utilizadas en el ámbito empresarial para cada uno de los tipos de comunicación propuestos en la pregunta inicial. Dimos también la opción de reflejar cualquier otra herramienta, medio o técnica que estuvieran utilizando en la actualidad y que no apareciera en la lista propuesta.³⁷

Comunicación Interna

%	Herramienta/Medio/Técnica
73	Publicación / revista interna.
71,3	Reuniones departamentales o por sector de producción.
67,2	Cartas al personal.
64,8	Tablón de anuncios.
53,3	Argumentario de mensajes que se deben transmitir a la organización.
45,1	Procedimiento de acogida.
38,5	Sondeo por encuesta. Cuestionario auto administrado.
35,2	Buzón de sugerencias.
24,6	Otras: informes de prensa, memoria anual de actividades, manual de acogida, visitas del personal a otras áreas de la empresa, hojas informativas para mandos, vídeo de la empresa para empleados, sesiones informativas, etc.
0,8	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

37. Ibidem, págs.87-92

La lista de herramientas, medios o técnicas propuestas fue diseñada siguiendo las orientaciones del manual: Piñuel, J.L., y Westphalen, M.H. La Dirección de Comunicación, Madrid, Ediciones del Prado, 1993.

Comunicación de Imagen Corporativa

%	Herramienta/Medio/Técnica
95,6	Existencia de logotipo.
89,7	Existencia de folletos y catálogos con identificación visual.
82,4	Manual de identidad corporativa de la empresa.
70,6	Manual corporativo con información general de la empresa.
67,6	Campañas publi-promocionales con mensajes publicitarios.
65,4	Video corporativo.
7,4	Otras: regalos publicitarios, presentación corporativa en transparencias y diapositivas, presentaciones corporativas, Comunicación de hechos de todo el año, etc.
1,5	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Relación con los Medios

%	Herramienta/Medio/Técnica
94,4	Comunicados de prensa / Boletines informativos.
56,3	Apariciones en emisiones de radio y televisión.
14,8	Otras: ruedas de prensa, reuniones, almuerzos con periodistas, viajes de periodistas, contacto personal, presentaciones, entrevistas periódicas, etc.
2,1	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Business to Business o entre Empresas

%	Herramienta/Medio/Técnica
65,8	Edición de Documentos técnicos y folletos de presentación.
55,3	Campañas publicitarias en prensa profesional y en espacios.
53,9	Reuniones destinadas a estrategias de venta.
19,7	Otras: presentaciones, reuniones informativas, reuniones para intercambio de resultados, pertenencia a asociaciones, comisión de Comunicación de empresas del sector, inserciones en revistas especializadas, comisión de imagen del sector, etc.
6,6	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Publicidad y Marketing Directo

%	Herramienta/Medio/Técnica
88,3	Anuncios en prensa.
66	Mailings.
54,3	Spots publicitarios en radio y televisión.
31,9	Telemarketing.
18,1	Publicidad inserta en paquete postal.
14,9	Catálogo de venta por correo.
11,7	Otras: vallas, marquesinas, publicidad en cines, promociones en puntos de venta, promociones a distribuidores y clientes directos, buzoneo, revistas especializadas, envío de información por fax, dípticos del producto, etc.
3,2	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Comunicación Financiera

%	Herramienta/Medio/Técnica
82,4	Balance o informe anual.
78,8	Comunicación en prensa especializada.
74,1	Comunicación en prensa general.
55,3	Junta general de accionistas.
21,2	Spots publicitarios anunciando operaciones financieras o resultados obtenidos.
8,2	Otras: Boletín, tríptico de resultados, atención a los medios, argumentario para la junta general, presentaciones a analistas, etc.
2,4	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Patrocinio / Mecenazgo

%	Herramienta/Medio/Técnica
82,3	Patrocinio de acontecimientos deportivos y/o culturales.
44,8	Patrocinio de obras sociales.
30,2	Intervenciones en radio y televisión ligadas a la emisión de programas.
15,6	Otras: edición de libros, apoyo a proyectos de investigación, patrocinio de programas de radio y monográficos relacionados con el sector, rehabilitación de edificios, medio ambiente, etc.
3,1	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Comunicación de Crisis

%	Herramienta/Medio/Técnica
71,2	Existencia de un gabinete de crisis con un único portavoz.
69,7	Utilización de comunicados especiales en situaciones de crisis.
57,6	Existencia de un plan anticipado para situaciones de crisis.
48,5	Argumentario que ofrezca respuestas a posibles situaciones de crisis.
39,4	Documento que recoja las posibles situaciones de crisis.
16,7	Otras: ensayos y simulaciones de crisis, convocatorias a medios, guía de crisis, información a los empleados, formación de portavoces, etc.
4,5	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Comunicación de la Presidencia

%	Herramienta/Medio/Técnica
63	Asesoramiento técnico del Presidente (planificación de intervenciones, redacción de textos, etc.).
34,6	Registro y distribución de las acciones del Presidente.
30,9	Asesoramiento de imagen del Presidente.
23,5	Otras: visitas institucionales del Director General, preparación de actos sociales de la Presidencia, etc.
11,1	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

Relaciones Públicas y Acontecimientos

%	Herramienta/Medio/Técnica
74,4	Ferias / stands publicitarios.
72,8	Presencia en salones profesionales.
67,2	Acciones promocionales.
34,4	Teléfono 900 / atención al cliente.
15,2	Otras: entrega de premios, visitas organizadas, presentaciones de productos, convenciones, organización de jornadas monográficas, foros empresariales, jornadas en universidades y escuelas de negocios, reuniones con la Prensa, invitación de personalidades, etc.
7,2	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

"Lobbies" o Grupos de Presión

%	Herramienta/Medio/Técnica
59,3	Otras: comités de empresa, mensajes a gobierno, utilización de comunicados especiales, presencia y relaciones institucionales, formación de grupos de oposición, organizaciones profesionales, presencia permanente en los entornos naturales del negocio, oficina de representación en las instituciones comunitarias, etc.
37	Asociaciones.
25,9	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

2.3. Papel de los Asesores Externos en la práctica de la comunicación

P. En caso de recurrir a ayuda externa ¿Con quién/es colabora o a quién se dirige?

Los responsables de comunicación entrevistados afirmaron recurrir a los siguientes tipos de consultoras externas que tal y como muestra el gráfico aparecen según el siguiente orden: Agencias de publicidad, Consultoras de Comunicación, Empresas de producción audiovisual, Agencias de edición, de Relaciones públicas y Centrales de medios.

2.4. Evaluación de resultados

P. ¿Mide de alguna forma los resultados de la política de Comunicación que lleva a cabo?

Un 69% de los directivos entrevistados evalúan los resultados de su Política de Comunicación frente a un 27% que no lo hacen y un 4% que no contestan.

P. En caso afirmativo, ¿Qué métodos de evaluación utiliza para conocer los resultados de la Política de Comunicación? ¿Quién los realiza?

Una vez conocido el % de directivos que evalúan los resultados de su Política de Comunicación, se les preguntó sobre los métodos de evaluación utilizados, especificando quién/es los realizaban: su propio departamento, otro departamento de la empresa y/o agencias externas.

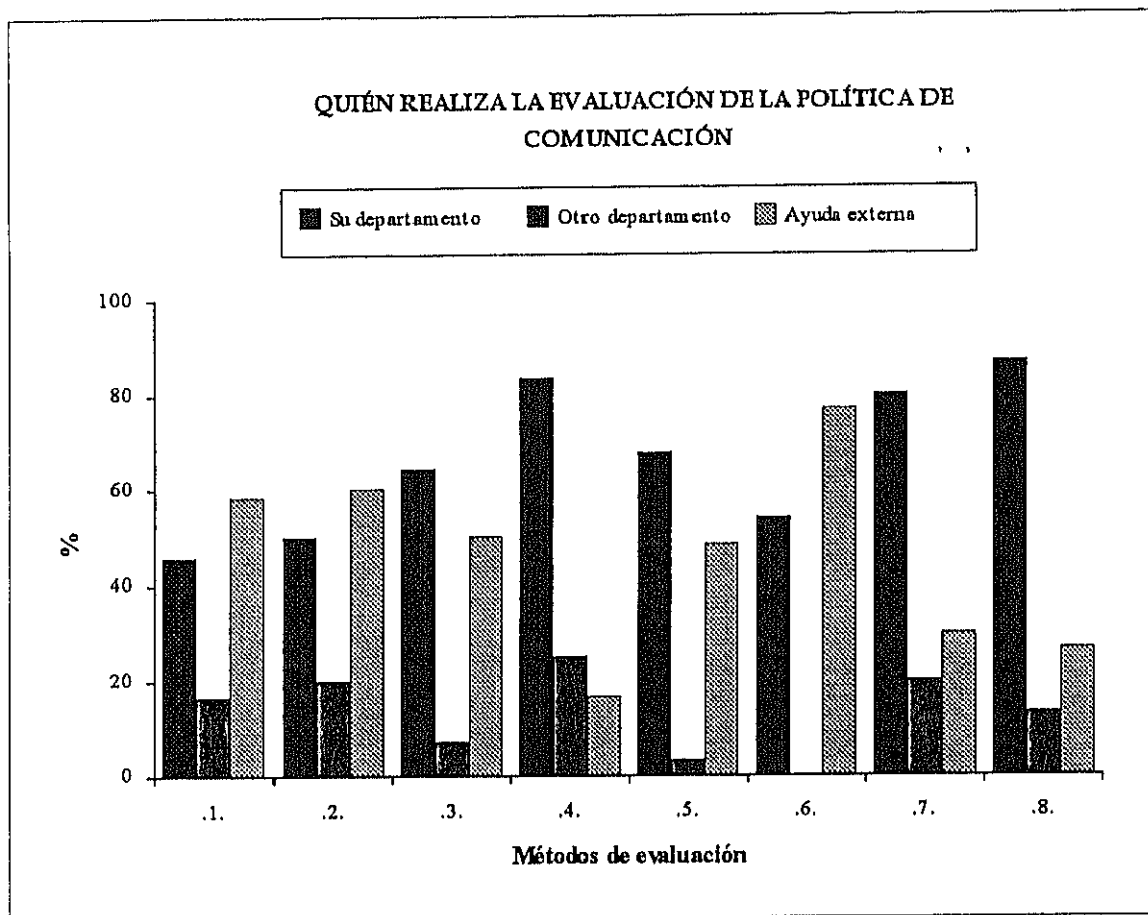
En la tabla que mostramos a continuación aparecen los métodos más utilizados para evaluar los resultados de la Política de Comunicación y quién la realiza³⁸.

Los métodos de evaluación más utilizados son:

%	Métodos de evaluación
27,4	Seguimiento de la aparición en prensa y medios audiovisuales.
21,2	Estudios de mercado, imagen u opinión, sin especificar método ni público.
17,7	Estudios cuantitativos sin especificar públicos interno / externo.
12,4	Estudios cuantitativos público externo.
11,5	Otros.
11,5	Post Tests de campañas publicitarias o promocionales.
11,3	Procedimientos informales y subjetivos.
10,6	Estudios cuantitativos público interno.
8,8	Evaluación según resultados comerciales.
4,4	Ns/nc.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

38.-Ibidem, pág.96



Métodos de evaluación de resultados	Su dpto. %	Otro dpto. %	Ayud. ext. %
.1. Estudios de mercado, imagen u opinión, sin especificar método ni público.	45,8	16,7	58,3
.2. Estudios cuantitativos sin especificar públicos interno / externo.....	50	20	60
.3. Estudios cuantitativos público externo.....	64,3	7,1	50
.4. Estudios cuantitativos público interno.....	83,3	25	16,7
.5. Seguimiento de la aparición en prensa y medios audiovisuales.....	66,7	3,2	48,4
.6. Post Tests de campañas publicitarias o promocionales.....	53,8	0	76,9
.7. Evaluación según resultados comerciales.....	80	20	30
.8. Procedimientos informales y subjetivos.....	86,7	13,3	26,7

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

3. Situación actual de los departamentos y previsión de cambios

Conocidas las características de los departamentos que asumen las principales funciones de comunicación y la práctica de la comunicación desarrollada por estos departamentos, quisimos evaluar la incidencia de la situación económica actual (1993-1994) y la previsión de cambios en los departamentos en función de tres variables: plantilla, presupuesto y responsabilidades³⁹.

3.1. Incidencia de la crisis económica en los departamentos

P. La situación económica actual (1993-1994) está afectando a su departamento positivamente, negativamente o de ninguna manera. Explique cómo.

El 56% de los responsables de comunicación entrevistados afirmó que la crisis les estaba afectando negativamente. Los efectos recaen fundamentalmente en el recorte de presupuestos y en menor grado en la restricción de plantilla.

Por otra parte el 7.3% de los entrevistado señaló que la crisis estaba incidiendo positivamente: las compras en medios se abaratan, son necesarias más campañas y promociones para obtener resultados y en definitiva, se incrementa la necesidad y relevancia de los departamentos responsables de la comunicación.

El 32.7% afirmó que la crisis económica no estaba afectando a su departamento ni negativa ni positivamente. El 3.6% restante no contestó a esta pregunta.

39.-Ibidem, págs.99-101

CÓMO AFECTA LA CRISIS	%
Positivamente	7,3
Negativamente	56,4
De ninguna manera	32,7
NS/NC	3,6

3.2. Previsión de cambios

P. ¿Prevé cambios en la evolución del departamento en relación a la plantilla, presupuesto y responsabilidades?

Los directivos responsables de la comunicación entrevistados prevén los siguientes cambios en la evolución de sus departamentos:

El análisis por grupos de departamentos muestra:

	"P/CD"	"C..."	"M/C/P"	"RRHH"	"Rels."	"Prensa"	"Otros"
Positivamente	10%	5,2%	9,5%	0%	0%	0%	21%
Negativamente	30%	67,2%	59,5%	60%	39%	57%	47,4%
De ninguna manera	60%	26%	28,6%	40%	61%	43%	15,8%
NS/NC	0%	1,7%	2,4%	0%	0%	0%	15,8%

IV. LOS RESPONSABLES DE COMUNICACION. PERFIL DEL DIRECTIVO Y CARACTERISTICAS DEL PUESTO QUE OCUPA

El objetivo de este apartado es describir el perfil actual del director de comunicación analizando por una parte sus características personales: edad, sexo, trayectoria profesional y formación adquirida; y por otra parte las características del puesto que ocupa: lugar que ocupa en el organigrama de empresa y principales responsabilidades⁴⁰.

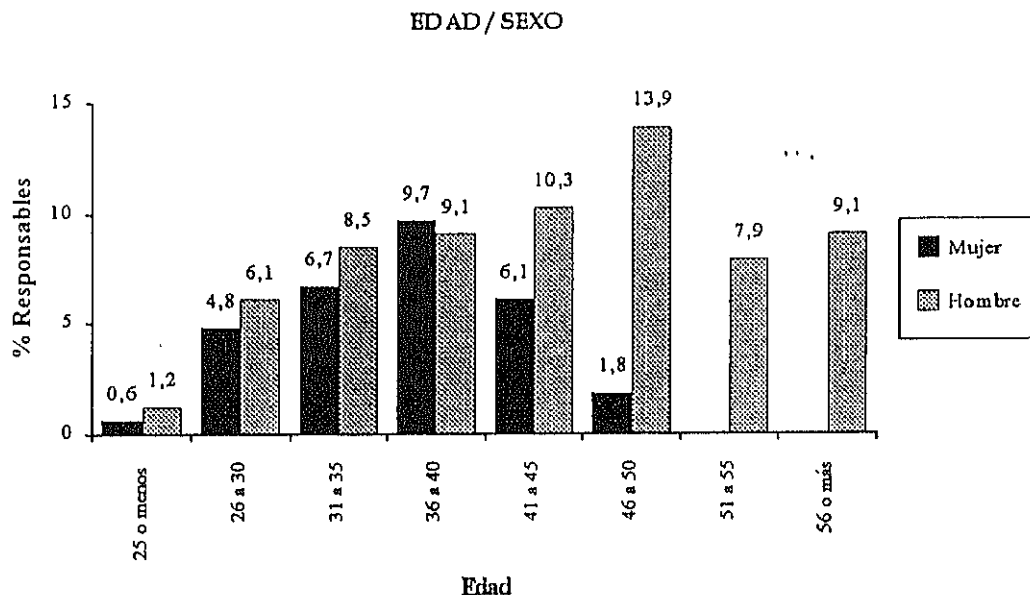
1. Perfil del directivo de comunicación

1.1. Características personales: Edad/Sexo

Observamos que la edad media de los hombres se halla muy repartida en el intervalo que abarca desde los 26 a los 56 años, siendo la edad comprendida entre los 46 y los 50 la más frecuente. Sin embargo la edad media de las mujeres es inferior a la de los hombres. La edad más frecuente se encuentra en el intervalo que va de 36 a 40 años. Queremos destacar también que ninguna de las mujeres responsables de comunicación entrevistadas tenía más de 50 años, (pensamos que es debido a la reciente incorporación de la mujer a ocupar cargos directivos en las empresas).

De los responsables de comunicación entrevistados más del doble son hombres. Las mujeres ocupan actualmente un % bastante bajo. Los resultados analizados pueden verse en el gráfico que aparece a continuación.

40.-Ibidem, págs.116-130



1.2. Trayectoria profesional

P. ¿Desde cuándo trabaja en la empresa y durante cuánto tiempo ha permanecido en su puesto actual?

El tiempo de permanencia en el puesto actual, como responsable de comunicación, y el tiempo de permanencia en la empresa, teniendo éstas u otras responsabilidades, varía mucho de unos profesionales a otros. Algunos acababan de incorporarse y otros llevaban más de 30 años por lo que resultó difícil y por otra parte poco relevante dar una cifra media de permanencia en el puesto actual.

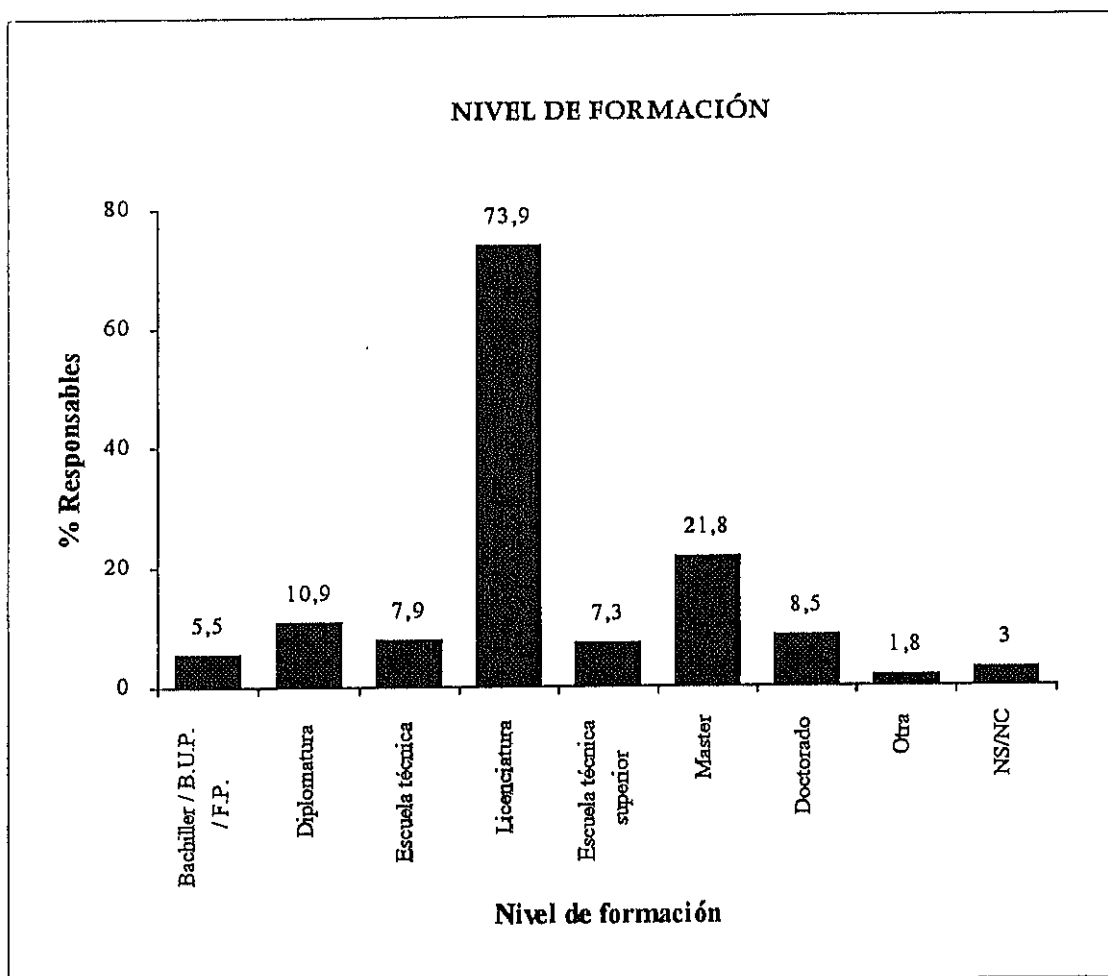
Sin embargo basándonos en la diferencia entre el tiempo de permanencia en la empresa y el de ocupación del puesto actual, analizamos qué % de responsables de comunicación han accedido al puesto desde la propia empresa y qué % lo ha hecho desde fuera de la empresa.

Según esta clasificación los resultados mostraron que el 52.2% de los directivos han accedido a su puesto actual desde la propia empresa y el 44.2% los ha hecho desde fuera de la empresa. El 3.4% restante no contesta a esta pregunta.

1.3. Formación de los responsables de comunicación

P. ¿Cuál es su nivel de estudios y especialización?

Entre los responsables de comunicación entrevistados el 73.9% son licenciados. A continuación mostramos gráficamente el nivel de formación de los responsables entrevistados⁴¹.

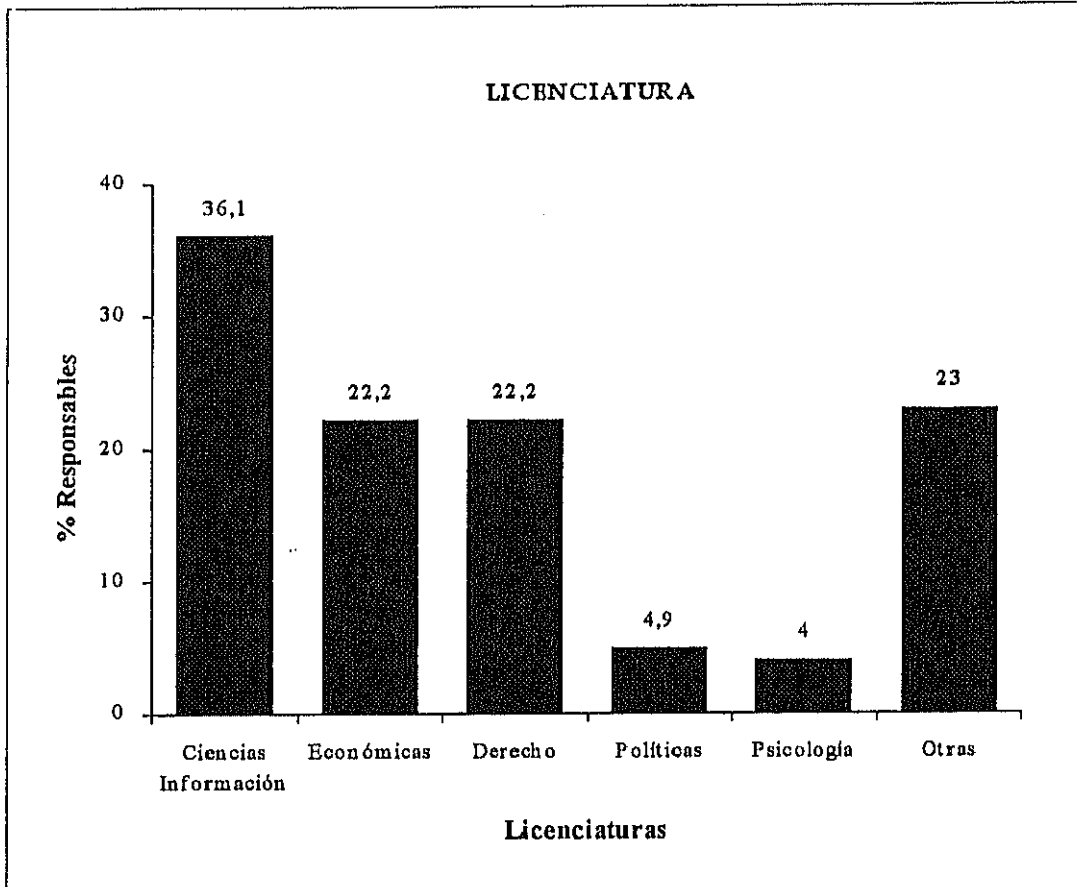


La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

41.-Ibidem pág. 120

* Recordamos de nuevo que la suma de los porcentajes que aparecen en el gráfico no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

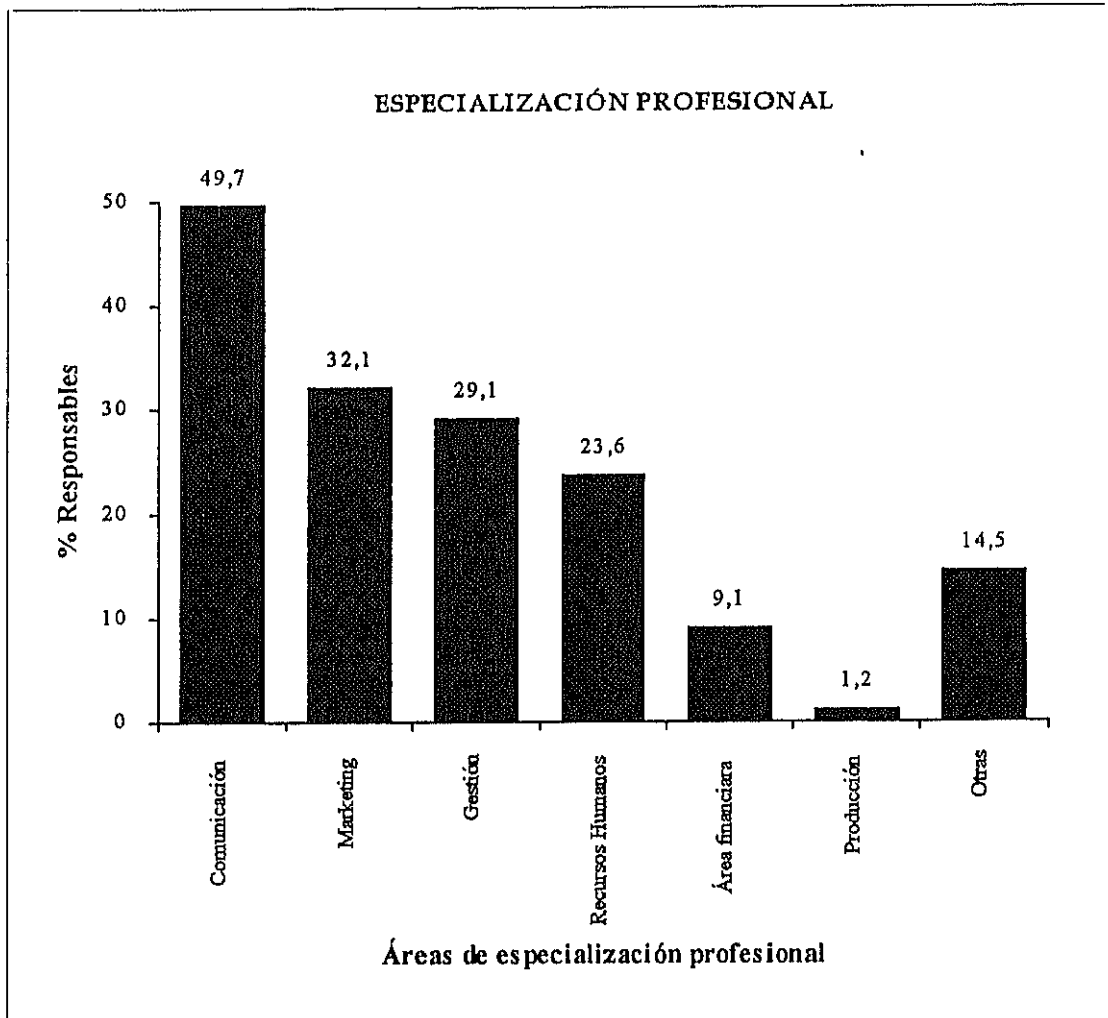
De entre los profesionales con estudios universitarios superiores, las licenciaturas más frecuentes son: Ciencias de la Información (36.1%), Económicas/Empresariales (22,2%) y Derecho (22.2%).



La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

P. Si ha realizado estudios de especialización profesional en los últimos tres años, señale en qué áreas

El 72% de los responsables de comunicación entrevistados ha realizado cursos de formación profesional en los últimos tres años, formándose mayoritariamente en el área de Comunicación, Marketing y Gestión.



La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

2. Características del puesto que ocupa

Dos son los aspectos que hemos considerado a la hora de analizar las características del puesto que ocupa el Director de Comunicación⁴²:

1. La posición que ocupa el responsable de comunicación en el organigrama de empresa
2. Las principales responsabilidades

42.-Ibidem, págs.125-130

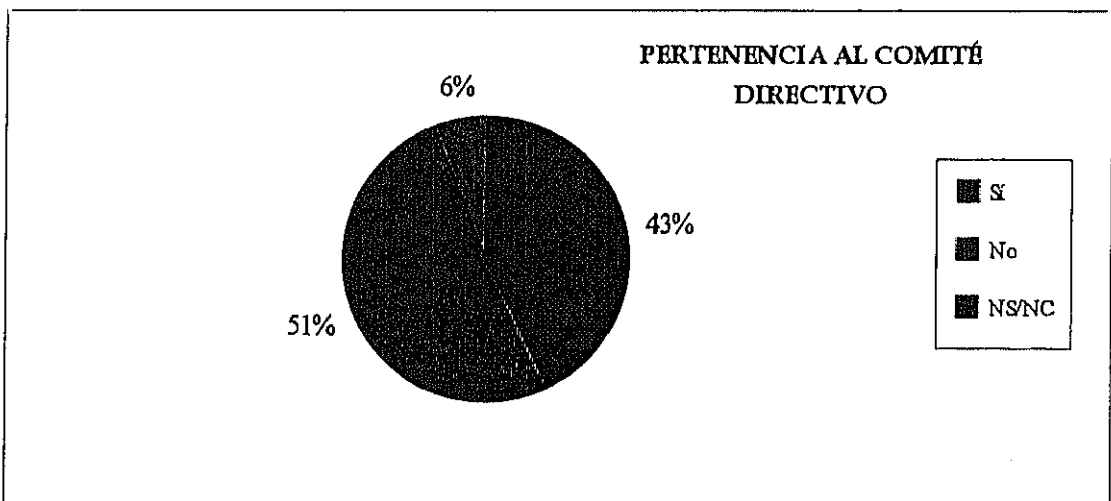
2.1. Posición que ocupa el responsable de comunicación en el organigrama de empresa

P. ¿Podría dibujarnos la posición de su departamento en el organigrama de su empresa?

Observamos que esta pregunta se le planteó al responsable de comunicación a la hora de analizar las características de su departamento. Sin embargo, consideramos necesario volver a plantearla en este apartado al tratar de definir el perfil del directivo y las características del puesto que ocupa (Ver III, 1.2.).

P. ¿Forma parte del Comité Directivo?

Un 43% de los profesionales entrevistados pertenecen al Comité Directivo, lo cual unido a las posiciones ocupadas en el organigrama (ubicados mayoritariamente en el 2º nivel de la organización, que incluye departamentos que están en Línea y departamentos que son Staff de Presidencia), nos muestra que el responsable de comunicación participa, en gran parte, en la gestión empresarial y que la comunicación desempeña un papel relevante en la estrategia de las empresas.



2.2. Principales responsabilidades

P. Enumere las tres responsabilidades principales en Comunicación

Al tratarse de una pregunta abierta las respuestas de los responsables de comunicación entrevistados se agruparon en torno a cuatro fases que quedaron estructurados de la siguiente manera:

1. Análisis, Planificación y Diseño de la Política de Comunicación de la empresa. Algunas de las respuestas literales fueron:

"Analizar con quién debe relacionarse la empresa y buscar los cauces adecuados"

"Diseño y creación del Plan de Comunicación"

"Diseñar y aplicar una Política de Comunicación Interna y Externa acorde con la estrategia, misión, visión y objetivos de la empresa"⁴³.

2. Dirección y Coordinación de la Comunicación en la empresa:

"Coordinar la Política Global de Comunicación en el Grupo"

"Ser vínculo de la Comunicación ente los distintos departamentos"

"Formar a los directivos para que se comuniquen adecuadamente con sus públicos objetivos"⁴⁴

43.-Ibidem, pág.128

44.-Ibidem, pág.129

3. Ejecución de la Política de Comunicación en la empresa:

"Informar sobre la evolución de la empresa interna y externamente"

"Aplicar la Política de Comunicación interna y externamente acorde con la estrategia, misión, visión y objetivos de la empresa"⁴⁵

4. Evaluación y Control de la Política de Comunicación:

"Asegurar la consistencia de los mensajes internos y externos"

"Medir los resultados de la Política de Comunicación"

"Seguimiento y control de la Política de Comunicación aplicada y de los canales utilizados"⁴⁶

A través de las respuestas de los responsables entrevistados recogidas en estas cuatro fases se ponen de manifiesto dos tipos de responsabilidades:

1. Las responsabilidades propias de los directivos de comunicación, que abarcan desde la fase de planificación de la Política de Comunicación hasta la fase de Evaluación, con énfasis en las acciones ligadas a la ejecución.

45.-Ibidem, pág.129

46.-Ibidem, pág.130

2. Responsabilidades genéricas, que sin ser propias del directivo de comunicación hacen referencia a principios de trabajo que pueden ser extrapolados a muchos otros puestos de la organización y asumidos por cualquier trabajador: transparencia informativa, objetividad, eficacia, ética profesional etc. Lo que induce a pensar que existe y tiene la responsabilidad de desempeñar adecuadamente su trabajo.

V. PROPUESTAS DE LOS RESPONSABLES DE COMUNICACION

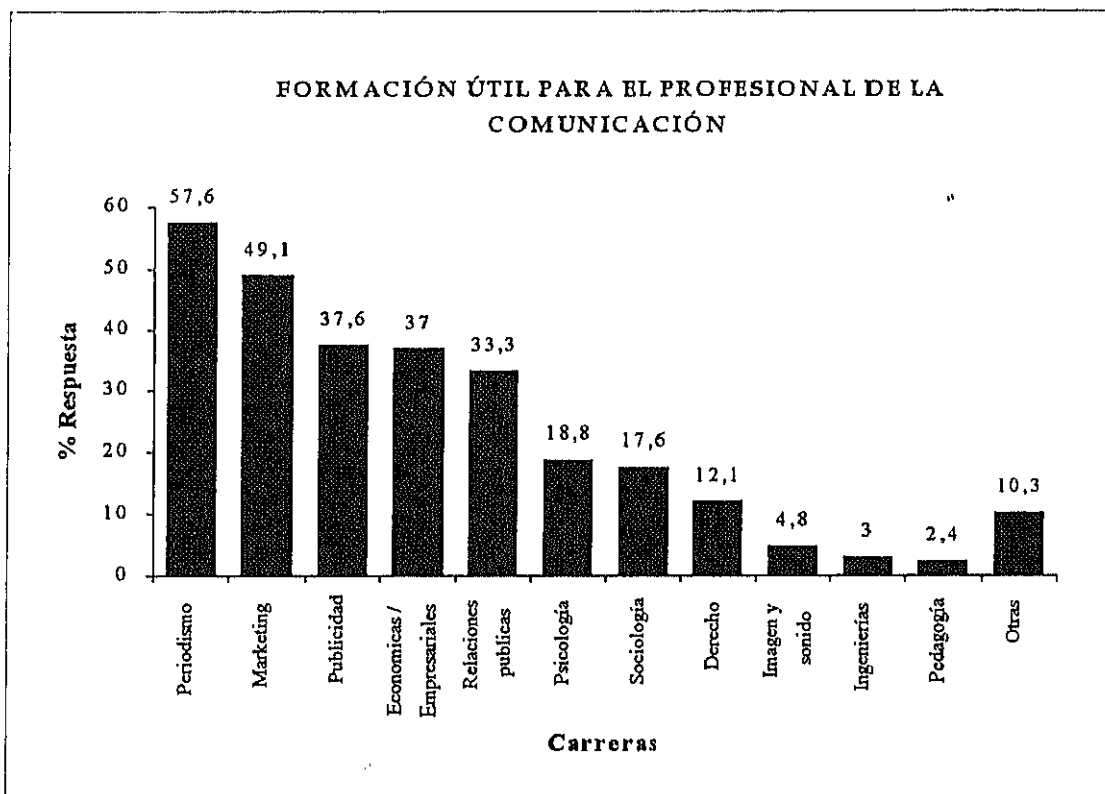
En la última parte del cuestionario se les pidió a los responsables de comunicación que sugirieran una serie de propuestas en torno a dos temas:

- La formación idónea necesaria para los futuros responsables de comunicación
- La práctica de la comunicación en las empresas

1. Formación de los futuros responsables de comunicación

P. ¿Qué tipo de formación considera útil para el desarrollo de sus funciones?

Los responsables de comunicación entrevistados seleccionaron una serie de carreras universitarias consideradas como de mayor utilidad para el desempeño de sus funciones y responsabilidades. En el gráfico que mostramos a continuación aparecen por orden de prioridad las carreras seleccionadas.



La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

La suma de los porcentajes no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

P. Si le hicieran responsable de diseñar la formación para los futuros responsables de comunicación ¿qué módulos/asignaturas incluiría?

Los responsables de comunicación perciben que la formación adecuada para desempeñar sus funciones debe ser una formación multidisciplinar que abarque conocimientos y habilidades tanto de gestión empresarial y recursos humanos como las técnicas propias de la comunicación y de la publicidad.

Antes de pasar al análisis de las respuestas obtenidas diremos que el perfil del futuro responsable de comunicación apunta hacia un profesional con dotes de dirección, experto en relaciones humanas, amplia formación humanista, gran conocimiento del sector empresarial en el que trabaja.

Las respuestas obtenidas fueron agrupadas en tres apartados en función de tres variables: **conocimientos** necesarios **habilidades** requeridas y, **actitudes y rasgos** deseables para el desempeño de dicho puesto. Exponemos, a continuación, las respuestas obtenidas, por orden de importancia, en cada uno de los distintos apartados⁴⁷:

Conocimientos

1. Marketing (externo e interno)
2. Periodismo (funcionamiento de los medios de comunicación)
3. Publicidad (planificación, diseño, producción, terminología, creación...)
4. Relaciones Públicas
5. Administración y gestión de empresa (Planificación estratégica, definición de objetivos, ejecución y evaluación)
6. Economía y finanzas
7. Técnicas y herramientas de Comunicación externa e interna
8. Recursos Humanos
9. Conocimientos del sector y de la propia empresa
10. Artes gráficas (diseño y edición)
11. Estudios e investigación de mercado, técnicas de ventas y visión comercial

Habilidades

1. Capacidad de negociación, organización y administración. Gestión de recursos humanos y económicos
2. Capacidad de Comunicación: expresión oral y escrita

47.-Ibidem, págs.133-134

Actitudes y Rasgos

1. Creatividad
2. Actitud abierta para las relaciones sociales
3. Urbanidad

2. Práctica idónea de la comunicación en las empresas

P. Marque la afirmación que más se aproxime en "su opinión" a lo que debería ser la Comunicación en su empresa (Puede seleccionar más de una)

Opciones presentadas:

1. Debería existir un único Departamento de Comunicación que tenga a su cargo todas las funciones relacionadas con la comunicación
2. Debería existir un único departamento de comunicación que actúe como coordinador de la comunicación dentro de cada departamento
3. No debería existir un Departamento de Comunicación como tal, y las funciones de Comunicación deberían llevarse en los distintos departamentos
4. Debería consultarse a un asesor externo para que proporcione los medios que permitan que la Comunicación se lleve a cabo desde dentro de la empresa
5. La Comunicación se debe llevar desde fuera de la empresa por agencias externas
6. Se debe consultar a expertos de Comunicación sólo para temas específicos
7. Otra

Una vez analizados los datos, los resultados obtenidos fueron los siguientes⁴⁸:

El 62% de los responsables de comunicación entrevistados señalaron la opción **primera** como la más óptima de entre las opciones propuestas. De ese 62%, un 21,4% elige esta posibilidad como opción única, mientras que el 29,6% estima oportuno, además, consultar a un asesor para temas específicos, es decir, combinar la opción **primera** con la opción **sexta**. El 11% restante lo combina con otras opciones.

Sólo un 0.6% se inclina por la **quinta** opción: la comunicación debería llevarse únicamente desde fuera de la empresa.

Un 32% afirma que la **segunda** opción es la más óptima: debería existir un único departamento de Comunicación que actúe como coordinador de la Comunicación dentro de cada departamento.

El 5.4% restante lo combina con las distintas opciones.

48.-Ibidem, pág.134

CAPITULO VI

PANORAMICA GENERAL SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACION INTERNA: EUROPA. PAUTAS PARA EL FUTURO: USA

1. EUROPA: ESPAÑA, INGLATERRA Y FRANCIA

1.1. Estudio previo sobre el estado de la Comunicación Interna en España.

1.2. La figura del Director de Comunicación en Inglaterra. La importancia de la Comunicación Interna.

1.2.1. El Director de Comunicación : Bases para una nueva profesión.

1.2.2. La función del Director de Comunicación dentro de la empresa.

1.2.3. El futuro "role" del Director de Comunicación: Una aplicación práctica.

1.3. La Comunicación Interna en el mundo empresarial Británico.

1.3.1. Análisis de la Comunicación Interna.

1.3.1.1. La experiencia del cambio.

1.3.1.2. ¿A quién pertenece la Comunicación Interna?

1.3.1.3. Función de la Comunicación Interna

1.3.1.4. Principales prácticas o herramientas utilizadas en la Comunicación Interna.

1.4. La función del responsable de Comunicación Interna en Francia.

2. PAUTAS PARA EL FUTURO DE LA COMUNICACION INTERNA: ESTADOS UNIDOS

1. EUROPA: ESPAÑA, INGLATERRA Y FRANCIA

Una vez conocido el estado de la comunicación en la muestra de empresas analizadas en el capítulo anterior; nos adentramos ya, en este capítulo, en un tipo de comunicación: la comunicación interna, que será, a su vez, objeto de estudio de nuestro trabajo de investigación final (ver Capítulos VII y VIII).

Presentaremos una panorámica general sobre el estado de la comunicación interna en España, Inglaterra y Francia, así como una propuesta de pautas para el futuro, utilizando las intervenciones de directivos de empresas americanas.

1.1. Estudio previo sobre el estado de la Comunicación Interna en España

En el año 1992 el Instituto de Empresa y NorConsult llevaron a cabo un Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España. Los objetivos del Estudio fueron, a grandes rasgos, los siguientes¹:

1. Determinar qué grado de implantación tenían en la empresa española los distintos modelos teóricos relacionados con la Comunicación Interna.

2. Obtener conclusiones prácticas que ayudaran a modificar o a introducir nuevas variables en esos modelos teóricos.

3. Profundizar en el concepto de Comunicación Interna relacionado con el marketing interno y la comunicación externa de las organizaciones.

1.- Estudio realizado por el Instituto de Empresa & NorConsult, El Estado de la Comunicación Interna en España, Madrid, 1992, pág. 20

Los criterios de selección del universo de la muestra a analizar fueron tres²:

1. Aquellas empresas e instituciones con un volumen de facturación superior a 30.000 millones de pesetas.
2. Con un número de empleados superior a 500.
3. Que pertenecieran a los siguientes sectores de actividad: Energía, Transporte, Banca/Seguros, Vehículos, Construcción y Cemento. Química/Siderometalurgia, e Instituciones Públicas. También se escogieron empresas directamente relacionadas con los sectores de comunicación (prensa, radio y televisión), Distribución (Grandes superficies), Alimentación, Editorial, Electrónica y Farmacia, que posteriormente se englobarían en el cuestionario bajo el rótulo de "Otros".

En función de estos criterios el universo de la muestra fue de 215 empresas y 15 Instituciones Públicas (Gobiernos Autonómicos y Gobierno Central).

El proceso de recogida de datos se hizo contactando telefónicamente con cada una de las empresas seleccionadas para proponerles su participación en el Estudio y localizar a cada uno de los responsables de comunicación interna de las empresas seleccionadas.

Una vez localizados los responsables, se les hizo llegar el cuestionario por correo a cada una de las personas seleccionadas como responsables de comunicación interna. La participación fue de 101 Empresas e Instituciones.

2.-Ibidem, pág.25

Las principales conclusiones obtenidas fueron las siguientes³:

- * No hay un alto grado de desarrollo de programas formalizados en el 55% de las empresas participantes. No existen tampoco responsables explícitos de comunicación interna, ya que sólo se manifiestan como tales el 8% de los encuestados. Tampoco se dedican recursos medidos en tiempo y en dinero a la materia, ya que sólo el 3% de los responsables de comunicación interna le dedican más del 75% de sus recursos.

- * El 86% de las empresas participantes afirmaron estar experimentando algún tipo de cambio estratégico u organizativo. El 85% estaba de acuerdo o muy de acuerdo en relacionar la Comunicación Interna directamente a procesos de cambio.

- * El 96% de los encuestados se mostró muy de acuerdo y bastante de acuerdo en considerar a la Comunicación Interna un elemento importante para las empresas en los años 90.

- * Sólo 8 de los encuestados manifestaron ser responsables formales de Comunicación Interna, lo que suponía un 7.9% del total de cuestionarios recibidos.

- * Sólo el 12% de los encuestados tenía el Programa de Comunicación Interna en estado muy avanzado, mientras que el 33% manifestaba tenerlo algo avanzado. El índice de respuestas negativas es, por lo tanto, muy significativo.

3.-Ibidem, págs.37-52

1.2. La figura del Director de Comunicación en Inglaterra. La importancia de la comunicación interna.

Es cada vez mayor el énfasis dado a la Comunicación Interna en Inglaterra. La relación entre Comunicación Interna y Externa es tema prioritario y función clave del Director de Comunicación

De reciente creación, y obedeciendo a las demandas cada vez más exigentes por parte de la empresa moderna, pueden ser las dos primeras características generales de la figura del director de comunicación. A medida que ha ido aumentando el radio de acción de la empresa moderna en la sociedad, la comunicación ha jugado también un papel esencial, llegando a ser utilizada como herramienta estratégica del "management" actual. El futuro role de este nuevo profesional como elemento que aúne y dirija los flujos de comunicación cada vez más complejos en el mundo de la empresa, le dará a esta profesión un carácter más estable y consolidado.

Durante mi estancia en Londres he tenido la oportunidad de acercarme, para conocer a fondo, los departamentos de comunicación de empresas muy diversas. Organizaciones como ICI Group Headquarters, Glaxo Holdings plc, Midland Bank plc, Sedgwick Group plc, Cargill plc, etc. me han dado a conocer sus planes de comunicación corporativa así como los recientes proyectos que tienen en marcha para desarrollar un proceso de comunicación que comprometa y responsabilice no sólo a directivos y mandos intermedios sino a todos los que forman y hacen posible la empresa.

La mayoría de las organizaciones, afirma Bill Quirke (Director of Synopsis Communications Consulting), reconocen la necesidad de una buena comunicación con sus empleados. En los últimos años la batalla ha sido ganada, pero todavía queda la falta de un entendimiento, de una comprensión de lo que la comunicación es, y de las metas y objetivos que tiene dentro de la empresa⁴

4.-Quirke, Bill, "Getting Communication onto the agenda", Conferencia pronunciada en Internal Communication Conference, Londres, Inter-Continental Hotel, 4 de Marzo de 1993

Los responsables de la comunicación saben que su área ha sido muchas veces olvidada en las agendas y en las sensibilidades políticas. La comunicación es vista como algo para ser hecho cuando hay tiempo libre o en los momentos de crisis. La empresa tiene un problema inmediato -cortar costes, aumentar la calidad, obtener más con menos gente- ellos ven la comunicación como algo central, pero a la larga no obtienen los resultados que buscan porque sólo tienen un punto de vista parcial de lo que la comunicación es, y de lo que puede llegar a hacer⁵.

Establecer los fundamentos de lo que la comunicación corporativa es y representa dentro de la empresa es una de las batallas que quedan por ganar, sin embargo no es éste el objetivo del capítulo, en este momento, sino el de analizar el role del director de comunicación en el Reino Unido.

En noviembre de 1990 Smythe Dorward Lambert (communications management consultancy), consultora dedicada al asesoramiento de empresas en el campo de la comunicación, llevó a cabo un estudio en profundidad del estado actual (role) del director de comunicación en el seno de la empresa inglesa. ¿Cuáles son las bases para esta nueva profesión y qué funciones caracterizan al director de comunicación en Inglaterra?. El exhaustivo análisis llevado a cabo en 100 empresas británicas nos permitirá sacar conclusiones a la vista de los resultados⁶.

Del conjunto de empresas que participaron en este estudio a través de sus representantes, la mayoría de ellos (81 directores de comunicación) lo hicieron a través de un cuestionario en profundidad elaborado por Smythe Dorward Lambert y los 19 restantes se prestaron a entrevistas personales.

Las investigaciones llevadas a cabo por Smythe Dorward Lambert, así como las reflexiones apuntadas en este artículo, sugieren que la necesidad de alcanzar un mayor poder y "status" por parte del director de comunicación es real para la mayoría de nuestros participantes, representantes de empresas líderes en los distintos sectores.

5.-Ibidem

6.-The Rise to Power of the Corporate Communicator, Estudio realizado y publicado por Smythe Dorward Lambert (a management communication consultancy) Londres, 1991

Ellos ya han sido valorados por su habilidad para tener en cuenta e integrar las opiniones y percepciones de las diferentes clases de público -desde trabajadores hasta accionistas y clientes- y conocen el uso de las distintas técnicas y herramientas del management -marketing, recursos humanos, relaciones públicas- disciplinas, todas ellas necesarias para comunicar la estrategia de la empresa, pero...¿ Cuáles son los caminos para el éxito?

Determinando la estrategia

Los directores de comunicación entrevistados se enfrentaron con la tarea de cuantificar lo que queda por hacer para alcanzar los objetivos corporativos que definen el proceso de cambio actual. ¿Cómo podremos introducir un factor diferenciador respecto a la competencia, abrir nuevos mercados y cambiar la opinión que de la empresa tienen los distintos públicos?.

La función del director de comunicación será, por lo tanto, definir la estrategia de comunicación y los caminos propuestos para alcanzar los objetivos deseados, pero no es suficiente, como ya hemos dicho más de una vez, abandonar la comunicación en manos de unos pocos, es preciso involucrar y responsabilizar a todos⁷

Midiendo la eficacia

La mayoría de los profesionales entrevistados parecen haberse dado cuenta ya de la necesidad de medir la eficacia de la comunicación en la empresa, pero es necesario ir más allá de las técnicas y de las opiniones políticas para darse cuenta de que es la calidad de las relaciones individuales lo que determina por encima de todo la actitud de la empresa, y la motivación para trabajar con eficacia.

7.-Ibidem, pág.14

Los futuros directores de comunicación buscarán establecer actitudes concretas para casos determinados, medir el efecto de la comunicación, analizar qué fuentes de comunicación son las más eficaces y detectar las lagunas de las actuales estrategias de comunicación⁸.

Ganando un mayor compromiso

Los resultados de un sistema de medición adecuado que vaya más allá de los propios pareceres o de los sentimientos poco tangibles, puede llegar a ser el instrumento necesario para persuadir a los directivos de la empresa del valor que tiene dentro del proceso de comunicación, la construcción de unas relaciones fuertes entre los trabajadores.

Cuando se les pregunta a los profesionales entrevistados sobre el grado de apoyo que reciben del comité directivo para llevar a cabo la estrategia planteada, a menudo hacen referencia a una serie de barreras que impiden un mayor compromiso por parte de los directores generales. ¿Cómo involucrar y responsabilizar a aquellos que forman parte del primer nivel, de la necesidad de crear un adecuado proceso de comunicación?. La solución apuntada es igual que para cualquier otro proceso de gestión: aplicando un adecuado sistema de investigación y de medición para demostrar que la ventaja competitiva es fruto de unas relaciones vivas y de una participación entre los que forman parte de la empresa⁹.

Desarrollando planes de acción

Una vez que el proceso de comunicación tenga el apoyo y la comprensión de todos, especialmente del presidente, es entonces cuando el director de comunicación tiene la oportunidad de actuar como un miembro activo dentro de un equipo multidisciplinar. La solución apuntada a la vista de los resultados obtenidos está en mantener una relación más estrecha con los profesionales de recursos humanos y de marketing. El director de relaciones

8.-Ibidem

9.-Ibidem

externas de una gran multinacional americana señaló que nada sucede hasta que vemos los resultados, sin embargo cuando caemos en la cuenta de que la comunicación interna y externa deben ser integradas dentro de un único proceso, es entonces cuando el director de comunicación puede hacer eco de una misma afirmación: "buena comunicación" quiere decir hacer que las cosas sucedan¹⁰

"Crear una estructura adecuada es fácil -señala Alistair Cheyne (director Roadside Services)- desarrollar una cultura abierta lleva más tiempo, pero a través de la comunicación puede conseguirse. La comunicación no puede ser el efluvio de un mes, necesita trabajo, y el trabajo es duro y costoso, cada hora, cada día, cada semana, cada año. No es una píldora mágica... es un proceso continuo...pero las recompensas son enormes"¹¹

1.2.1. El Director de Comunicación: Bases para una nueva profesión¹²

A la vista de los datos obtenidos en el análisis estadístico expuesto al final de este epígrafe, es escaso el tiempo de permanencia en el puesto para el actual director de comunicación (79% menos de cinco años y el 34% menos de dos). Una falta de comprensión, como apuntábamos anteriormente, de lo que la comunicación puede llegar a significar dentro de la empresa puede ser la causa principal.

El director de comunicación recibe directamente las órdenes en un 47% del director general, y en un 26% del presidente. Por otro lado, mantiene contactos periódicamente, al menos semanalmente, en primer lugar (93%) con los directores responsables de las distintas divisiones de la empresa, seguido del director general (80%), y del departamento de recursos humanos (79%), para terminar con el de marketing, finanzas y con el presidente en un 58%. Observamos cómo en un tanto por ciento elevado, más de la mitad, mantiene contactos periódicamente con el presidente, y

10.-Ibidem, págs.14-15

11.-Cheyne, Alistair, "The Automobile Association", Conferencia pronunciada en Internal Communication Conference, Londres, Inter-Continental Hotel, 4 de Marzo de 1993

12.-The Rise to Power of the Corporate Communicator, Estudio realizado y publicado por Smythe Dorward Lambert (a management communication consultancy), Londres, 1991, págs.5-12

casi en la totalidad con los directores responsables de las distintas divisiones y con el director general. Los resultados obtenidos nos llevan a considerar que no hay otro directivo, además del presidente y del director general, que mantenga un grado de confianza y un diálogo tan constante como este profesional, sin llegar a ser un miembro del Comité Ejecutivo.

Por otro lado es necesario destacar, dentro de su papel, la necesidad de mantener un equilibrio entre la audiencia interna, que forma parte de la empresa, y hacia la que debe dirigir y encauzar todos los flujos de comunicación, y la audiencia externa, que demanda una imagen y una identidad que responda cada vez más a las expectativas deseadas.

El director de comunicación debe estar bien informado de su empresa, así como del público que la forma, deberá también mantener una relación con los profesionales encargados de los medios de comunicación, periodistas, gabinetes de prensa, etc., con el fin de crear un contexto que favorezca el diálogo, la comprensión y el entendimiento de todos.

1.2.2. La función del Director de Comunicación dentro de la empresa ¹³

¿Cuál es la función propia y específica del director de comunicación?. Nos resulta difícil responder a esta pregunta después de haber visto los frecuentes contactos y tareas que mantiene con los diversos directivos, cada uno de ellos con funciones concretas en los distintos departamentos de una empresa.

Entre las preguntas de los cuestionarios y entrevistas personales que Smythe Dorward Lambert llevó a cabo entre los representantes de las 100 empresas británicas se les preguntó a los directores de comunicación cuáles consideraban que eran las funciones más importantes que tenían que cumplir dentro de su área.

13.-Ibidem, págs.7-12

Un 93% de los entrevistados (ya sea mediante cuestionario o con entrevista personal), coincidió en concederle un valor esencial a la comunicación interna, considerándola como la primera función que debe cumplir el director de comunicación. Actuará por tanto como asesor, coordinador y "facilitador" de los flujos comunicativos que puedan darse dentro y fuera de la empresa. Las relaciones con los medios, publicidad e identidad corporativa etc. formarán también parte de las funciones que puede llevar a cabo. Para la gran mayoría de los entrevistados el director de comunicación actúa como fuente central que coordina y arbitra los mensajes que se van produciendo tanto dentro como fuera de la empresa. Como uno de los entrevistados dijo: "yo consigo que el sistema de comunicación funcione coordinando y contribuyendo a los mensajes."

Un porcentaje elevado de respuestas y de testimonios personales destacaron la importancia de la transparencia informativa, y de la similitud que debe darse, en lo que al contenido se refiere, entre los mensajes transmitidos internamente y externamente ya que son las dos proyecciones de la empresa las que configuran una identidad corporativa. Puede ser ésta una de las razones por la cuál el director de comunicación debe mantener una estrecha colaboración con los profesionales de recursos humanos y personal

"Tiempo dedicado a los trabajadores es tiempo empleado en comunicación interna", es ésta una de las premisas claves que todo director de comunicación debe mantener. Motivar y hacer partícipes a los trabajadores de los objetivos de la empresa, facilitar comunicaciones laterales entre las empresas pertenecientes a un grupo, así como entre los distintos departamentos de una misma empresa, fueron las respuestas dadas por la gran mayoría de los profesionales entrevistados (89%).

Este énfasis puesto en la participación y en el compromiso de todos los que forman parte de la empresa, nos hace pensar en que los tiempos en los que el director de comunicación tenía como objetivo prioritario la relación con los medios han cambiado, y el mayor desafío está ahora en conseguir el nivel máximo de motivación y de contribución que puede llegar a alcanzar el "staff" de nuestra empresa, o como dijo uno de los entrevistados: "Lo realmente duro y difícil está en cambiar el comportamiento de los trabajadores y conseguir que cada uno actúe como embajador de su empresa".

El "cambio" es una de las constantes por las que todos apostaron. Un 76% nos dijo que sus empresas habían experimentado un mayor cambio durante los últimos dos años, búsqueda de nuevos mercados con mejores condiciones, programas de cambio cultural, nuevas adquisiciones, y por supuesto los programas de calidad que significaron un cambio en la cultura corporativa.

Entre las técnicas que más contribuyeron al proceso de cambio fue la comunicación interna la que alcanzó el mayor porcentaje, un 96%, por encima de las técnicas de identidad corporativa con un 83%, seguido de la publicidad externa 73%, para finalizar con los programas de atención al cliente con un 28%. "Tú no puedes llevar a cabo una privatización - dijo uno de los entrevistados- si no tienes al resto del staff contigo, y ellos aceptarán el cambio sólo si ha sido cuidadosamente considerado por ellos".

Dentro del ámbito de la comunicación interna ya hemos observado anteriormente la creciente convergencia entre el trabajo de los profesionales de recursos humanos y los directores de comunicación, además del cambio, existe una urgencia y unos presupuestos detrás de ese esfuerzo para tener al staff con nosotros, existe una necesidad de aprender a utilizar con eficacia los mensajes y los medios, a adoptar unos canales de comunicación cada vez más sofisticados, a hacer un mayor uso de las actitudes de los trabajadores para poner en marcha iniciativas tales como, programas de calidad total y atención al cliente que es nuestro primer público externo.

En varios momentos de la investigación llevada a cabo por Smythe Dorward Lambert, se observó la necesidad, expresada por los directores de comunicación, de mejorar las "habilidades" específicas para desempeñar su trabajo con eficacia, más allá de las técnicas e instrumentos utilizados. "Del mismo modo en que es necesario un conocimiento profundo de la empresa en la que estás trabajando, no sólo de la infraestructura comunicativa sino de las distintas fuerzas de cambio que pueden llegar a influir en los beneficios, en las fluctuaciones económicas, en los factores tecnológicos y sociales; es todavía más importante un pleno desarrollo de las habilidades propias del "management" para conseguir coordinar la comunicación interna y externa a través de los medios de los que disponemos para un mejor servicio a los clientes, accionistas y trabajadores".

Dentro del área de la identidad y publicidad corporativa, los profesionales de la comunicación se convierten de nuevo en miembros vitales de equipos que trabajan y se dejan asesorar por agencias externas. Recordemos que aproximadamente el 70% de los entrevistados reconoció que un aspecto importante de su papel era el actuar como árbitro/motivador de una serie de normas y modelos, hasta el punto de ser lo que muchos de ellos denominaron la "conciencia" de la empresa. Esta descripción dada de los directores de comunicación como la "conciencia" de la empresa encaja muy bien con los tiempos de cambio de los que venimos hablando porque, aunque sí que es cierto que el tanto por ciento de permanencia en su puesto no es muy largo, está claro que el director de comunicación representa una valiosa fuente de referencia para todos aquellos que se encuentran involucrados en los procesos de la empresa. Los profesionales entrevistados afirmaron, de este modo, tener un sentido especial para los valores centrales de la empresa.

Mantener contactos frecuentes con el departamento de asuntos jurídicos (el 79% afirmó tener al menos un contacto semanalmente) es también vital en tiempos de cambio. Las relaciones mantenidas con este departamento han sido obligadas a la hora de efectuar, por ejemplo, una fusión o una privatización, o en el momento de realizar los informes anuales de la empresa. El tiempo empleado por los abogados en comprobar y verificar que los pasos dados para la ejecución de un proceso de cambio han sido los adecuados, debe ser también exigido al director de comunicación para asegurarse de que el "cambio" ha sido expresado en los términos adecuados, utilizando un lenguaje accesible a todos.

La última parte del análisis se centra en el uso de las agencias externas para el asesoramiento, tanto estratégico como práctico, de las distintas áreas en las que el director de comunicación es el responsable. Un 43% afirmó que la calidad de trabajo de las agencias ha mejorado en los últimos cinco años, mientras que un 32% estuvo en desacuerdo y un 24% se negó a dar una opinión.

Las áreas más solicitadas para el uso de asesores externos son, por orden de importancia, publicidad corporativa, inversión/relaciones financieras, asesoría de recursos humanos seguida de las relaciones con el gobierno/lobbying.

Por último diremos que el 70% de los directores de comunicación prefiere recibir asesoramiento de consultores diversos, expertos en diferentes áreas, a recibir el asesoramiento de una única agencia externa para cualquier consulta que se le plantee.

1.2.3. El futuro "role" del Director de Comunicación:
Una aplicación práctica¹⁴

En la última parte del cuestionario se les invitó a los profesionales participantes a dar su opinión sobre el futuro papel del director de comunicación en la empresa. De nuevo, y como hemos señalado a través de las respuestas comentadas a lo largo de este capítulo, existe un énfasis cada vez más creciente en el desarrollo de la comunicación interna, y la integración entre comunicación interna y comunicación externa es un tema prioritario y función clave del director de comunicación.

Es por lo tanto esta integración lo que representa la apoteosis de la estrategia de la comunicación, pero al mismo tiempo muchos de los profesionales reflejaron su preocupación por no ser reconocidos en el organigrama de la empresa dentro del primer nivel jerárquico cercano al comité directivo o a la dirección general. Podemos también afirmar, sin ánimo de equivocarnos, que esta preocupación es señal clara de inseguridad por no ser reconocidos en los términos y lugares adecuados dentro de la empresa. De hecho sólo una pequeña minoría de los participantes se atrevió a afirmar que su papel es totalmente comprendido y apreciado por el comité directivo, mientras que el 42% cree que su función es valorada sólo en momentos de crisis.

Repetidas referencias a la necesidad de conocer a fondo la empresa nos hacen ver que es tan importante como la experiencia y la capacidad que pueda tener este profesional para comunicar y mantener estrategias de participación. Debe ser un entendido conocedor de las estrategias de la empresa, en lo que a negocios se refiere, para ser capaz de persuadir a los directivos de los que depende y a los que informa, del valor que supone, en primer lugar, la inversión para lograr un público interno integrado y, en segundo lugar, para un mayor conocimiento y estudio de mercado que en definitiva se traducirá en términos de poder y reputación.

14.-Ibidem, págs.13-16

En definitiva, gran parte del proceso de la comunicación corporativa está relacionado con la explicación y exposición de las distintas estrategias a todos aquellos que necesitan conocerlas y con la acumulación de información necesaria para influir en su implementación y formulación.

ANALISIS ESTADISTICO¹⁵

1. Perfil

¿Durante cuánto tiempo has permanecido en tu puesto actual?

. durante 2 años	34%
. 2 - 5 años	45%
. 5 - 10 años	15%
. más de 10 años	6%

¿Cuántos miembros forman parte de tu departamento?

. 1 - 5	43%
. 6 - 10	21%
. 11- 20	20%
. 21 o más	16%

¿Formas parte del comité directivo?

. SI	14%
. NO	85%
. no dicho propiamente	1%

15.-Ibidem, págs.17-24

2. Función

¿A quién informas, das cuenta, actualmente?

. Presidente	26%
. Director General	34%
. Director subordinado (áreas departamentales)	13%
. Otro	50%

¿En qué lugares, departamentos o áreas de la empresa mantienes contactos periódicamente, (al menos semanalmente)?

. Despacho del Presidente	58%
. Despacho del Director General	80%
. Departamento de Personal/Recursos Humanos	79%
. Departamento Jurídico	45%
. Secretaría de la empresa	51%
. Marketing	70%
. Ventas	31%
. Finanzas	61%
. Dirección de Calidad	28%
. Dirección de Negocios	39%
. Planificación de estrategia	54%
. Empresas operadoras/filiales	83%
. Relaciones con la prensa y medios	90%
. Asuntos Públicos/relaciones con el gobierno	69%
. Relaciones con los inversores	46%
. Relaciones con los clientes	41%
. Relaciones con la comunidad/asuntos locales	68%
. Política de medio ambiente/Programas	54%
. Comunicación Interna/con los trabajadores	93%
. Programas de Calidad	20%
. Publicidad Corporativa	75%
. Identidad Corporativa	81%
. Marketing	25%
. Relaciones Industriales	8%

¿Cuáles de los siguientes instrumentos utilizas para tus cometidos?

. Discursos por escrito	65%
. Publicaciones (dirigidas a la comunicación con los empleados)	84%
. Conferencias	79%
. Diseño gráfico	75%
. Fotografía	73%
. Otro	28%

¿Está tu trabajo más cerca de lo que puede ser un consejero o coordinador de actividades que pueden ser llevadas a cabo en cualquier lugar de la empresa, o es considerado como una fuente central que envía comunicaciones a toda la empresa?

. Consejero/Coordinador	8%
. Fuente central	35%
. Ambos	56%
. No sabe	1%

3. Logrando el cambio

¿Qué técnicas te ayudan a conseguir un cambio efectivo y con cuáles tu departamento se encuentra más involucrado, identifica do?

. Mission statement	78%
. Identidad corporativa	83%
. Publicidad externa	73%
. Comunicación interna	96%
. Programas de atención del cliente	28%
. Roadshows	50%
. Otro	8%

¿ Ha experimentado tu empresa un mayor cambio en los últimos dos años?

- | | |
|-----------|-----|
| . SI | 76% |
| . NO | 21% |
| . no sabe | 3% |

Si tu respuesta ha sido afirmativa, ¿cuál es la naturaleza del cambio?

- | | |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| . Takeover (Control del poder?) | 1% |
| . Mayor poder de adquisición | 3% |
| . Reestructuración para adaptarse a las condiciones del mercado | 19% |
| . Privatización | 5% |
| . Programa de cambio cultural | 16% |

4.El "role" del cambio

Por favor indica el grado de acuerdo o desacuerdo en relación con las siguientes afirmaciones.

"El valor de mi función (role) es plenamente entendido por el comité directivo"

- | | |
|---------------------|------------|
| . Muy deacuerdo | 18% |
| . Deacuerdo | 54% |
| . En desacuerdo | 25% |
| . Muy en desacuerdo | 3% |
| . No sabe | 1% |

"El valor de mi función (role) es verdaderamente apreciado sólo en tiempos de crisis"

- | | |
|------------------------|------------|
| . Muy deacuerdo | 16% |
| . Deacuerdo | 26% |
| . En desacuerdo | 39% |
| . Muy en desacuerdo | 18% |
| . No sabe | 1% |

"Hay cada vez más un creciente énfasis en programar y medir la efectividad de la comunicación"

. Muy deacuerdo	25%
. Deacuerdo	58%
. En desacuerdo	14%
. Muy en desacuerdo	1%
. No sabe	3%

"Mi función (role) es más de estrategia que de táctica"

. Muy deacuerdo	13%
. Deacuerdo	60%
. En desacuerdo	24%
. Muy en desacuerdo	3%
. No sabe	1%

"Mi función (role) tiene, cada vez más, una orientación Interna"

. Muy deacuerdo	15%
. Deacuerdo	41%
. En desacuerdo	25%
. Muy en desacuerdo	18%
. No sabe	1%

"Un aspecto de mi función (role) es alentar y facilitar comunicaciones laterales, por ejemplo entre empresas que operan en el mismo sector, etc"

. Muy deacuerdo	30%
. Deacuerdo	46%
. En desacuerdo	16%
. Muy en desacuerdo	4%
. No sabe	4%

"Creo que empresas que operan dentro de un "grupo" deberían desarrollar sus propias políticas de comunicación y programas"

. Muy deacuerdo	21%
. Deacuerdo	45%
. En desacuerdo	18%
. Muy en desacuerdo	14%
. No sabe	3%

"La función de los profesionales/directores de la comunicación debería incluir actuar de árbitro en las pautas de las comunicaciones en el resto de la empresa"

. Muy deacuerdo	68%
. Deacuerdo	29%
. En desacuerdo	1%
. Muy en desacuerdo	-
. No sabe	3%

"Me encuentro, cada vez más, trabajando con profesionales dentro del departamento de personal y recursos humanos"

. Muy deacuerdo	19%
. Deacuerdo	48%
. En desacuerdo	21%
. Muy en desacuerdo	9%
. No sabe	4%

"En épocas de crisis y en momentos difíciles me inclino más a comunicar malas noticias al staff que a motivarle"

. Muy deacuerdo	8%
. Deacuerdo	24%
. En desacuerdo	48%
. Muy en desacuerdo	14%
. No sabe	8%

"Creo que estoy suficientemente bien informado acerca de la participación de los empleados y del grado de compromiso"

. Muy de acuerdo	14%
. De acuerdo	53%
. En desacuerdo	26%
. Muy en desacuerdo	5%
. No sabe	3%

5. Uso de asesorías/agentes externos

¿En cuál de las siguientes áreas la empresa emplea asesores externos? ¿Es mayor el uso de consultores externos en el asesoramiento estratégico o en la ejecución, o en ambos?

Estrategia

. Inversor/relaciones con el público financiero	36%
. Relaciones con el gobierno/lobbying	35%
. Consultores de recursos humanos	31%
. Cliente/producto	21%
. Business to business	16%
. Sponsorización	14%
. Relaciones externas	16%
. Publicidad corporativa	39%
. Comunicación interna	-
. Expertos en marketing interno	16%
. Otro	5%
. No sabe	16%

Ejecución

. Inversor/relaciones con el público financiero	38%
. Relaciones con el gobierno/lobbying	34%
. Consultores de recursos humanos	36%
. Cliente/producto	25%
. Business to Business	13%
. Sponsorización	25%
. Relaciones externas	21%
. Publicidad corporativa	60%
. Comunicación interna	-
. Expertos en marketing interno	28%
. Otro	4%

¿Prefieres tener relación con una agencia o grupo a mantenerla con un número de agencias especializadas en campos diferentes?

. SI	19%
. NO	70%
. No sabe	11%

En tu opinión, ¿Ha aumentado la calidad del trabajo de las agencias externas en los últimos cinco años?

. SI	43%
. NO	34%
. No sabe	24%

1.3.. La Comunicación Interna en el mundo Empresarial Británico

La mayoría de las empresas cuidan más la comunicación con sus clientes que con sus propios trabajadores. Este ha sido desde hace tiempo el planteamiento de la mayoría de las empresas británicas. Numerosos responsables y directivos centran su preocupación únicamente en la comunicación externa y la mayoría del presupuesto se destina a las relaciones con los medios y a los departamentos de Marketing y Publicidad. Sólo el 11% de las empresas británicas tienen un responsable de comunicación interna que a su vez forma parte del Comité Directivo de empresa; a la vista de los datos parecen no haberse dado cuenta de las ventajas que la comunicación con sus propios empleados pueden proporcionarles¹⁶:

16.-The Science of Internal Communication, Vídeo realizado por Island World Production Limited, Londres, 1992.

Island World Productions se ha responsabilizado de la financiación y realización (fase de producción) de "The Science of Internal Communication" un vídeo que informa y educa a las empresas sobre las ventajas que puede tener una buena política de comunicación interna. Se sirve de comentarios realizados por asesores, directivos y responsables de comunicación de algunas de las grandes empresas británicas que han experimentado ese mismo cambio.

Las empresas que han participado a través de sus directivos y responsables de comunicación han sido:
Whitbread Inn, Lloyds Bank, Welsh Water, Quadrant y BMW.

Además de directivos y responsables de comunicación contaba con la

(...)"La mayoría de las empresas dedican grandes presupuestos y buenos profesionales para responsabilizarse de la comunicación con sus clientes. A la comunicación con los empleados se destina mucho menos presupuesto e imaginación, pero la historia nos muestra que esta actitud implica una falta de previsión a largo plazo cuestionándose el futuro de dichas empresas"¹⁷

Asesores de comunicación, directivos de empresa y responsables de comunicación de grandes empresas británicas proponen cuatro leyes fundamentales para el buen funcionamiento y eficacia de toda política de comunicación interna¹⁸:

1. **Cambio de cultura empresarial.** Necesidad de crear una cultura de grupo en la que la comunicación bidireccional entre directivos y empleados, sea uno de los grandes valores que favorezcan la motivación y participación de todo el personal.
2. **Estrategia de comunicación con los empleados.** Ellos son los mejores y primeros clientes. Necesidad de crear canales y medios que favorezcan y faciliten la comunicación en dos direcciones.
3. **Formación en comunicación de directivos y empleados.** Es necesario fomentar la "iniciativa" como primera lección para crear buenos comunicadores capaces de hacer efectivos los procesos de comunicación

participación de especialistas en el campo de la comunicación empresarial tales como: John Smythe (Presidente de Smythe Dorward Lambert, Communication Management Consultancy), Andrew Campbell (Director de Ashridge Strategic Management Centre), y Jim Andrews (Director de Basten Greehill Andrew)

17.-"Presentación" del vídeo The Science of Internal Communication, Island World Production Limited, Londres, 1992

18.-Ibidem

4. **Ubicación del responsable de comunicación interna en el organigrama de la empresa.** El responsable de comunicación interna debe formar parte del Comité Directivo y estar al menos situado en el segundo nivel de la empresa.

1.3.1. Análisis de la Comunicación Interna

Una vez analizado el role del director de comunicación en el Reino Unido a la luz de los resultados del estudio empírico llevado a cabo por Smythe Dorward Lambert en 1989 y publicado en 1990, en febrero de ese mismo año examinaron la función y la práctica de la comunicación interna dentro de la empresa británica.

Para la realización de este nuevo estudio contaron con la colaboración, experiencia y conocimiento de 54 empresas británicas en las que gracias a la participación de los distintos responsables de comunicación se llevaron a cabo numerosas entrevistas personales cuantitativas y cualitativas. "Your employees; your edge in the 1990's", publicado en Febrero de 1990 por Smythe Dorward Lambert, examina el papel de la comunicación interna dentro de la empresa, el desarrollo de la estrategia de comunicación interna, la gestión de los programas y planes y el nivel y calidad de las prácticas y herramientas desarrolladas en este tipo de comunicación.

Desde 1990 se han producido numerosos cambios en el mundo empresarial dando lugar a nuevos desafíos que han llevado a directivos y responsables de comunicación a cuestionarse de nuevo el papel y la función de la comunicación interna en el ámbito empresarial. Este fue el motivo por el que en 1992, Smythe Dorward Lambert, realizó un nuevo estudio empírico apoyándose en el anterior y analizando los mismos objetivos¹⁹

19.-Your Employees; Your Edge in the 1990s, (The second Annual Survey), Estudio realizado y publicado por Smythe Dorward Lambert (a management communication consultancy), Londres, S/D/L, 1993

Como en el anterior estudio se diseñó un cuestionario en el que se combinaron técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas y se contó con la participación de 92 responsables de comunicación representantes de 89 empresas británicas públicamente reconocidas y pertenecientes a los distintos sectores empresariales.

El contenido del cuestionario puede ser dividido en cinco grandes áreas²⁰:

1. Tipos de Cambios que la empresa ha experimentado en los últimos dos años.
2. Ubicación del responsable de comunicación en el organigrama de empresa.
3. Existencia o no de una estrategia de comunicación interna dentro de la estrategia empresarial. En caso afirmativo, enumeración de los principales objetivos de dicha estrategia.
4. Prácticas o herramientas de comunicación interna y medios utilizados para medir su efectividad.
5. El papel de la comunicación interna en los procesos de cambio.
6. Principales funciones del responsable de comunicación interna.

Teniendo en cuenta las principales áreas en las que se divide el cuestionario, pasaremos, a continuación, a describir, a grandes rasgos, las conclusiones obtenidas teniendo en cuenta los apartados mostrados anteriormente.

20.-Ibidem, págs.6-7

1.3.1.1. La experiencia del cambio²¹

* El 90% de los responsables de comunicación entrevistados afirmaron haber experimentado cambios significativos en los últimos dos años.

* El 75% afirmó que estos cambios habían tenido un impacto significativo en la cultura de empresa.

* Este cambio en la cultura empresarial responde a una nueva actitud por parte de la dirección: la participación de los trabajadores en los procesos de comunicación de las empresas contribuye a una mejora de los resultados a largo plazo.

1.3.1.2. ¿A quién pertenece la comunicación interna?²²

* Se percibe, cada vez más, una mayor importancia estratégica y comercial de la comunicación interna, pero al mismo tiempo existe una cierta reticencia a exigir o reclamar la propiedad de esta función dentro de la empresa.

* El departamento responsable de la comunicación interna varía mucho en las empresas: Recursos Humanos, Comunicación, Personal, Marketing. No existe una ubicación característica en el organigrama de empresa.

21.-Ibidem, pág.10

22. Ibidem, pág.12

* La responsabilidad de la comunicación interna es, a menudo, compartida dentro de las empresas, haciendo difícil la efectiva creación e implementación de una estrategia de comunicación interna.

* La comunicación interna es, a menudo, vista como un añadido más a la principal responsabilidad del departamento en el que está ubicado y no recibe como resultado el necesario apoyo para que sea efectiva.

1.3.1.3. Función de la Comunicación Interna²³

* El papel o función de la comunicación interna en las empresas es todavía percibido, predominantemente, para informar a los empleados.

* "Informar" es interpretado principalmente como "emitir contenidos" en una sola dirección. No es considerado tanto como compartir o responder a los asuntos planteados por los empleados.

* En algunos casos, "informar" a los empleados es visto como una responsabilidad del "management", más que como puramente una herramienta del "management" para transferir conocimiento.

* La comunicación interna es vista, por la mayoría de los responsables de comunicación entrevistados, como una herramienta para motivar y hacer partícipes a los empleados de los objetivos de la empresa.

23.-Ibidem, pág.15

1.3.1.4. Principales prácticas o herramientas utilizadas en la comunicación interna²⁴

* Predominan los métodos de comunicación escritos adoptando distintas formas, pero existe una significativa incidencia en la comunicación cara a cara, en definitiva en la comunicación interpersonal.

* La creación de tareas de equipo para tratar problemas específicos en las empresas es la unidad más importante a través de la cuál mantener una comunicación entre los trabajadores y recoger el feed-back necesario para su posterior implementación.

* Existe un gran desarrollo de las prácticas o herramientas de comunicación descendente, pero por el contrario son pocas las empresas que han adoptado sistemas, prácticas y herramientas que favorezcan la comunicación ascendente.

* Es poco común que a los empleados se les de funciones de responsabilidad en el diseño de los procesos de comunicación dentro de la empresa y en la puesta en marcha de las distintas prácticas y herramientas de comunicación interna.

Las conclusiones finales obtenidas una vez analizados los resultados del estudio sobre el papel de la comunicación interna en las empresas británicas pueden ser las siguientes²⁵:

24.-Ibidem, pág.33

25.-Ibidem, pág.3

* Existe todavía una cierta resistencia a considerar a la comunicación interna como una herramienta clave de gestión empresarial, así como a aceptar su propiedad dentro de las empresas considerándola a menudo como un añadido más a otros departamentos.

(...)"La comunicación es vista como algo para ser hecho cuando hay tiempo libre o algo para ser delegado a los departamentos de comunicación. La empresa se rompe en dos persiguiendo diferentes objetivos. Esto lleva inevitablemente a mezclar mensajes y crear conflictos. El problema es que los métodos y prácticas diseñadas para una efectiva comunicación descendente, no valen para una comunicación ascendente y horizontal que toda cultura de calidad exige"²⁶

* La comunicación interna es todavía percibida como un mecanismo de información; en definitiva como un mecanismo de emisión y diseminación de mensajes. Sin embargo algunas empresas están empezando a reconocer su verdadera función haciendo partícipes y responsables a los trabajadores de los distintos procesos de comunicación y gestión.

(...)"La mayoría de las organizaciones reconocen la necesidad de una buena comunicación con sus empleados. En los últimos años la batalla ha sido ganada, pero todavía queda la falta de entendimiento y comprensión de lo que la comunicación es, y de las metas y objetivos que tiene dentro de la empresa. Los responsables de comunicación saben que su área ha sido muchas veces olvidada en las agendas y en las sensibilidades políticas. La empresa tiene un problema inmediato -cortar costes, aumentar la calidad, obtener más con menos gente- ellos ven la comunicación como algo central

26.-Quirke, Bill, "Getting Communication onto the agenda", Conferencia pronunciada y publicada en las Actas del Congreso, Internal Communication Conference, Inter-Continental Hotel, Londres, 4 de Marzo de 1993, págs.2-3

pero a la larga no obtienen los resultados que buscan porque sólo tienen un punto de vista parcial de lo que la comunicación es, y de lo que puede llegar a ser"²⁷

* La necesidad de medir la efectividad de la comunicación se ha impuesto de modo imperativo en las empresas. Cada vez más se están imponiendo distintos sistemas de evaluación y control de los distintos procesos de comunicación.

(...)"En una época en la que parece que todo necesita ser medido, valorado y estudiado, es importante ser conscientes también de las oportunidades y limitaciones que tiene todo sistema de evaluación. Las encuestas realizadas a los trabajadores son uno de los medios para conocer las expectativas, el grado de conocimiento e identificación con los objetivos de la empresa, así como el grado de satisfacción de los empleados. En un época en la que asistimos a procesos de cambio constantes las respuestas de los trabajadores sirven también para reforzar y consolidar los círculos de calidad total"²⁸

* Existe un mayor desarrollo de estrategias de comunicación interna en las empresas, pero en la mayoría de los casos las estrategias de comunicación interna desarrolladas parecen no formar parte de la estrategia global de empresa.

(...) Sólo cuando la comunicación interna forma parte, y se desarrolla formando parte de la estrategia global de la empresa, es cuando se convierte en un instrumento

27.-Ibidem, págs.1-2

28.-Drinkwater, Alan, "The use of Employee Surveys", Conferencia pronunciada y publicada en las Actas del Congreso, Internal Communication Conference, Inter-Continental Hotel, Londres, 21 de Marzo de 1994, pág.1

eficaz de gestión. Más aún es preciso que la política de comunicación global forme parte de la cultura empresarial, sólo así quedará garantizada su eficacia"²⁹

* La comunicación interna está siendo reconocida, cada vez más, como una herramienta clave para responder positivamente a los procesos de cambio. Sin embargo, su eficacia parece estar más centrada en el resultado de fortuitas circunstancias que en el desarrollo a priori de una estrategia y plan de comunicación.

(...)"Crear una estructura adecuada es fácil, desarrollar una cultura abierta lleva más tiempo, pero a través de la comunicación puede lograrse. La comunicación no puede ser fruto del efluvio de un mes, necesita tiempo y trabajo, y el trabajo es duro y costoso; cada hora, cada día, cada semana, cada año. No es una píldora mágica...es un proceso continuo...pero las recompensas son enormes"³⁰

(...)"Ante situaciones y procesos de cambio constantes la necesidad de una buena estrategia de comunicación interna es esencial. Comprometerse con una comunicación abierta y honesta, mantener a todos los trabajadores informados e integrados, haciéndoles partícipes de lo que está ocurriendo y tratando de responder a sus necesidades son elementos claves para la implantación de los procesos de cambio. Si no se escucha a las distintas audiencias y no se recoge el feed-back de los distintos públicos, respondiendo de un modo positivo y constructivo, cualquier estrategia de comunicación carecería de sentido. El éxito está en la comunicación en dos direcciones"³¹

29.-Royce, I., ICI Group Headquarter, (Employee Communications Manager). Entrevista mantenida en Londres el 12 de Junio de 1993.

30.-Cheyne, Alistair, "The Automobile Association. An example of Communication Strategy", Conferencia pronunciada y publicada en las Actas del Congreso, Interna Communication Conference, Inter-Continental Hotel, Londres, 4 de Marzo de 1993, pág.20

31.-Dennell, Phillipa, "Introduction from the Chair", Conferencia pronunciada y publicada en las Actas del Congreso, Internal Communication Conference, Inter-Continental Hotel, Londres, 21 de Marzo de 1994, pág.1

1.4. La función del responsable de comunicación interna en Francia

En Octubre de 1993 la Asociación Francesa de Comunicación Interna (AFCI) publicó las conclusiones del estudio denominado "Communication et Management". El objetivo de este estudio fue el análisis de la figura del responsable de comunicación interna en Francia. Contó con la participación de 153 empresas repartidas por toda la geografía francesa con una plantilla superior a 500 trabajadores.

Las principales conclusiones obtenidas del estudio fueron las siguientes³²:

* El responsable de comunicación interna se ubica en un 43% en el área de comunicación interna exclusivamente, y el 57% restante se encuentran ubicados en el área de comunicación externa en un 64% y en el área de recursos humanos en un 24%.

* El responsable de comunicación interna tiene una participación en la empresa bastante relevante, ya que un 28% forma parte del Comité de Dirección.

* El responsable de comunicación interna tiene una formación primordialmente jurídica, económica o comercial en el 37% de los casos, mientras que la formación periodística únicamente se atribuye en el 8% de los casos.

* Los presupuestos destinados a la comunicación interna son en el 44% de las empresas participantes menos de un millón de francos (alrededor de 24 millones de pesetas), mientras que el 25% de las empresas encuesta

32.-Communication et Management, Estudio realizado por AFCI (Association Francaise de Communication Interne), Octubre de 1993.

das invierte entre 1 y 3 millones de francos (entre 24 y 72 millones de pesetas aproximadamente).

* Las herramientas más utilizadas por los responsables de comunicación interna son las revistas internas en un 97%, las convenciones en un 85% y las reuniones departamentales y por áreas en un 83%.

* A la hora de comunicarse con los distintos niveles de empresa con el consiguiente feed-back por parte de los participantes, existen dos procesos principalmente utilizados por los responsables de comunicación interna:

- Los seminarios y convenciones internas en un 76%
- Las encuestas privadas en un 75%

* Los acontecimientos que tienen lugar en el mundo empresarial pueden ser, a grandes rasgos, divididos en cuatro tipos: estratégicos, organizacionales, económicos y financieros, sociales y humanos. Todas estas situaciones requieren de la participación de la comunicación interna en el 80% de los casos.

* Los temas mayoritariamente tratados en los procesos de comunicación interna son: orientaciones futuras y objetivos de la empresa (85%); resultados de la empresa (77%); y organización del trabajo (70%).

* La principal función del responsable de comunicación interna es mucho más ejecutiva que estratégica. Su primera misión es hacer llegar el mensaje a los distintos públicos y recoger así mismo las distintas opiniones, mucho más que tomar parte en la elaboración de los distintos mensajes.

2. PAUTAS PARA EL FUTURO DE LA COMUNICACION INTERNA: ESTADOS UNIDOS

Las políticas de comunicación interna han sido y están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos españoles. La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no sólo de los responsables de comunicación sino de todos los directivos de empresa.

En una cultura empresarial donde los términos "competitividad", "eficacia" y "beneficio" son la pauta de cada día, el valor intangibles de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna.

Es necesario un cambio de cultura empresarial donde la implementación de políticas de comunicación interna y la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa se convierta en una realidad, aún más, en una de las claves de la gestión empresarial de nuestros días.

La eficacia de la comunicación interna está garantizada, en gran parte, por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. Incluso aunque muchos directivos estén de acuerdo en que la "confianza" en una organización es más importante (su propio funcionamiento), que la autoridad o poder, parece que no es siempre fácil de desarrollar...¿Por qué algo tan importante es tan difícil de construir y mantener?. Lo difícil es saber compaginar y poner las bases y los fundamentos de estos dos aspectos; autoridad y confianza, que en definitiva implica modelos de participación y de comunicación³³. Es necesario considerar también que las estructuras formales y las informales coexisten dentro de la misma organización, por lo tanto deben de actuar juntas, de lo contrario la una se volverá contra la otra³⁴.

33.-Barnes, L.B., "Managing the paradox of organizational trust", Harvard Business Review, Vol.59, 2/81, págs.107-116

34.-Barnes, L.B. & Kriger, M.P., "The hidden side of organizational leadership", Sloan Management Review, 1/86, págs.15-25

La importancia del estilo de dirección y la necesidad de ir hacia una nueva estructura empresarial pueden ser pautas claves de cara al futuro:

1. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación entre los miembros de la organización a todos los niveles favorece la eficacia de la comunicación interna.

(...)"He gastado una gran cantidad de mi tiempo tratando de reducir y evitar las críticas en la empresa. No dio resultado, tiempo perdido. Tal vez desaparecían los conflictos pero existía el desprecio y eso es lo peor para profanar la imagen de la gente. El desprecio y la crítica puede perfectamente desarrollarse en una empresa como la nuestra entre los de Producción y Marketing. Es esencial mantener un diálogo entre ellos. Muchas empresas fracasan porque no existe ni se favorece ese diálogo. El "role" del Director General es asegurar que ese diálogo se produce y se mantiene en la empresa"³⁵

(...)"...ha dado un enorme giro en el modo de llevar sus negocios y está tratando de cambiar. Creo que está tratando de involucrar y hacer partícipes a más trabajadores, eso es lo que todos pensamos. No es tanto un cambio como el reconocer y valorar a los demás después de no haberse hecho entender anteriormente. Se dio cuenta que los demás le veían como un intolerante autoritario (...) ha aprendido a escuchar y a ser paciente. Nosotros hemos aprendido a hablar, a insistir en lo que queremos decir. Es un camino en dos direcciones"³⁶

35.-Zaphiropoulos, Renn. Boston: Harvard Business School. Caso nº 480-044

36.-Blake, Mouton, Barnes y Greiner, "Breakthrough in Organization Development", Harvard Business Review, Nov-Dic 1964, Vol.42, nº6, pág.152. Comentario de uno de los trabajadores que tomó parte en el proyecto.

(...) "Estábamos tratando de movernos con bastante más rapidez, de hacer crecer nuestro negocio...una de las razones fue oír que nuestra mayor competencia estaba haciendo lo mismo y una firma europea estaba a punto de anunciar y lanzar un nuevo proyecto. Toda la fábrica y la gente de la empresa estaba centrada y polarizada en este asunto, pero hubo un momento en que la gente que trabajaba en fábrica se sintió excluida, sintieron que los directivos estaban actuando en secreto, y era cierto, el director del proyecto rehusó incluso que el director de planta, de la mayor planta que teníamos visitara nuestra operación piloto. Todo esto produjo un malestar general en la fábrica y algunos de ellos empezaron a actuar para destruir la empresa"³⁷

2. La construcción de canales formales e informales que favorezcan la comunicación en todas las direcciones y la necesidad de compaginar las estructuras formales e informales de poder, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial.

(...) "Es necesario crear redes de comunicación ascendentes y horizontales para llegar a construir puentes de relación que permitan compartir las distintas decisiones. La autoridad debe estar basada en la confianza y en la toma de decisiones conjuntas, de lo contrario se formarán líderes internos que se volverán contra la autoridad establecida formalmente"³⁸

(...) "Algunos de los problemas fueron culpa nuestra. Perdimos el contacto con nuestros propios empleados. Nos conformamos pensando que en las grandes empresas el contacto personal con los empleados era difícil e imposible. Pactamos con eso. Ahora, sin embargo, pensamos que lo opuesto es lo más acertado. Cuanto más

37.-Barnes, L.B. y Kriger, M.P., "The hidden side of organizational leadership", Sloan Management Review. Fall 1986, nº1, págs.17-18. Comentario de un directivo de R&D, empresa que participó en el caso de estudio.

38.-Barnes, L.B. y Kriger, M.P. "The hidden side of Organizational Leadership". Sloan Management Review. Fall 1986, nº1, pág.15

grande es una empresa más importante es hacer hincapié en los contactos personales con sus trabajadores, desde el primer nivel hasta el último pasando por todos los niveles. Nosotros lo hemos estado haciendo mal. Tropezamos con nuestros propios supuestos"³⁹

39.-Barnes, L.B., "Managing the paradox of organizational trust", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1981, Vol.59, n°2, pág.116. Comentario del Presidente de una multinacional americana que participó en el caso de estudio.

CAPITULO VII

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LA COMUNICACION INTERNA: ESTUDIO DE CAMPO

I. INTRODUCCION

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. Objetivo principal
2. Objetivos Específicos

III. PLANTEAMIENTO PREVIO DE HIPOTESIS

IV. METODOLOGIA

1. Criterios para la selección del universo de la muestra
 - 1.1. Técnica de recogida de datos
 - 1.2. Contacto con los responsables de comunicación interna
2. Características de las empresas que han participado

I. INTRODUCCION

Una vez presentadas y conocidas las conclusiones más relevantes del Estudio sobre El estado real de la Comunicación en Empresas con sede en la Comunidad Autónoma de Madrid (ver Capítulo V), y apoyándome en los datos obtenidos a través de las entrevistas personales realizadas -centradas en el cuestionario diseñado (Ver, Capítulo.V.I.2.)- en las 213 empresas participantes, me dispongo ahora a realizar una nueva investigación que aunque partiendo de las conclusiones obtenidas en el Estudio anterior, tiene objetivos distintos que serán definidos en el siguiente apartado.

Presento a continuación los objetivos propuestos; las hipótesis previas planteadas; la metodología utilizada; los criterios de selección de la muestra de empresas a estudiar, objeto del estudio; las características de las empresas seleccionadas y el análisis de los resultados.

Expondremos, por último, las conclusiones obtenidas, junto con una valoración de conjunto, en la que se reflejarán las distorsiones y convergencias de la investigación. Para finalizar realizaré una autocrítica del estudio junto con la presentación de nuevas líneas de investigación de cara al futuro.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. Objetivo Principal

Centramos nuestra investigación, principalmente en dos parámetros, que son los que dan título a nuestra tesis doctoral:

* La cultura empresarial

* La comunicación interna

Pretendemos conocer la influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de los planes de comunicación interna de sus filiales españolas. Presentamos de este modo la principal hipótesis-objeto de nuestra investigación.

Si analizamos la hipótesis central planteada, observamos que partimos de una primera hipótesis en la que se presupone que existe una influencia de la cultura empresarial de las multinacionales extranjeras en sus filiales españolas (Ver epígrafe III.) . Esta primera hipótesis quedará corroborada en el análisis de los resultados, que nos darán a conocer también el tipo de influencia que existe entre las empresas matrices y sus filiales en España en lo que a la cultura empresarial se refiere y en el desarrollo de la comunicación interna, considerada como uno de los tipos de comunicación en el ámbito empresarial.

Una aproximación a la delimitación y definición de los principales parámetros puede encontrarse teniendo en cuenta las siguientes referencias:

- * Cultura empresarial (Ver Capítulo IV. 5.)
- * Comunicación Interna (Ver capítulo V. II. 2.1.)

2. Objetivos Específicos

Los principales objetivos de este trabajo, objeto de estudio de nuestra investigación, quedan determinados del siguiente modo:

* Conocer el desarrollo de la política de comunicación interna de las empresas (filiales españolas de multinacionales extranjeras) seleccionadas en la muestra:

- Importancia dada a la comunicación interna
- Grado de satisfacción obtenido con la política actual de comunicación interna
- Grado de implicación de los directivos en la comunicación interna

* Conocer el nivel de información que los trabajadores españoles tienen de los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa matriz extranjera a la que pertenecen y de la filial española en la que trabajan¹.

* Conocer las prácticas, canales y medios utilizados para el desarrollo y la implementación de la comunicación interna en las empresas filiales seleccionadas.

- Su grado de importancia
- Su nivel de desarrollo
- La necesidad de mejora de cara al futuro

* Conocer los principales objetivos de cada una de las prácticas, canales o medios desarrollados en la comunicación interna.

* Conocer el grado de involucración y motivación de los trabajadores en la comunicación ascendente con sus directivos.

* Conocer las principales funciones del responsable de comunicación interna en el desarrollo e implementación de la estrategia de comunicación interna en cada una de las empresas seleccionadas así como los límites ante los que se encuentran para llevar a cabo los objetivos propuestos.

1.- Consideramos necesario advertir -aunque lo explicaremos brevemente al describir la metodología de la investigación- que las personas que respondieron a los objetivos propuestos en nuestro trabajo fueron todos ellos responsables de la comunicación interna (directivos, la gran mayoría) representantes de cada una de las empresas participantes.

Obsérvese que si el objeto central de nuestra investigación es conocer el grado de influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas, planteamos este segundo objetivo específico precisamente para conocer el nivel de información que los trabajadores tienen no sólo de las filiales españolas (empresas en las que trabajan) sino también de las multinacionales extranjeras correspondientes (empresas de las que dependen).

III. PLANTEAMIENTO PREVIO DE HIPOTESIS

Antes de diseñar y llevar a cabo el trabajo de investigación que presentamos, establecimos un planteamiento previo de hipótesis, que pudimos contrastar una vez analizados los resultados obtenidos.

Las hipótesis previas quedaron formuladas en nueve:

1. Existe una relación entre la cultura empresarial y el desarrollo de la comunicación interna.

2. Cuanto más influye la cultura empresarial de la Casa Matriz Extranjera en el proceso de comunicación interna de la filial española, más desarrollada está la comunicación interna en dicha filial.

3. Cuanto más desarrolladas estén las prácticas de comunicación en la empresa, entendidas en una doble dirección (bidireccionales), mayor será el nivel de comunicación en dicho ámbito empresarial.

4. Existe una relación entre el desarrollo de las Reuniones Formales e Informales, -en las que existe una participación por parte de los trabajadores y se produce un feed-back entre directivos y trabajadores- y la eficacia de la comunicación interna.

5. Existe una relación entre el desarrollo de las prácticas o medios personales, utilizadas como instrumentos de comunicación interna, y el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores en la empresa

6. No existe una relación entre las prácticas escritas - utilizadas actualmente como instrumentos de comunicación interna- y el grado de participación (feed-back) entre los distintos públicos de la empresa.

7. Existe una relación entre el desarrollo de las prácticas o medios escritos, utilizados como instrumentos de comunicación interna, y el grado de información de los trabajadores en la empresa

8. Existe una relación entre el grado de motivación e involucración de los trabajadores en los proyectos de empresa y la eficacia de la estrategia de comunicación interna

9. Cuanto más implicados estén los directivos en el desarrollo e implementación de la estrategia de comunicación interna en la empresa, mayor será la eficacia de dicha estrategia.

III. METODOLOGIA

Una vez presentados los principales objetivos de nuestra investigación y conocidas las hipótesis previas planteadas, nos disponemos a describir la metodología utilizada para la obtención de los resultados que analizaremos en el siguiente epígrafe. Presentaremos en primer lugar, los criterios para la selección de la muestra de empresas que nos disponemos a analizar.

1. Criterios para la selección del universo de la muestra

A la hora de presentar los criterios utilizados para la selección del universo de la muestra objeto de nuestro estudio, es necesario advertir que partimos de una muestra previa formada por las 213 empresas que participaron en el Estudio de Comunicación en Empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, (Ver Capítulo V, I.2. Metodología utilizada para la selección de la muestra)

Partiendo de las empresas participantes en la muestra anterior (213); los criterios utilizados para la selección del universo de la muestra objeto de nuestro estudio fueron los siguientes:

1. Que todas fueran filiales españolas de multinacionales extranjeras, es decir que su Casa Matriz estuviera fuera de España².
2. Con una Facturación superior a 20.000 millones de pesetas³.
3. Con una Plantilla superior a 500 trabajadores⁴.
4. Que cuenten con un Plan o Estrategia de Comunicación Global formalmente definida.
5. Que la comunicación interna, considerada como uno de los tipos de comunicación, la desarrollen y la lleven desde dentro de la empresa (aunque cuenten con la ayuda de asesores externos)
6. Que exista dentro de la empresa una persona que se responsabilice de la comunicación interna, es decir, que sea función, al menos, de una persona formalmente definida en el organigrama de empresa (independientemente de la denominación de su cargo).

2.-Al hablar de filiales españolas de multinacionales extranjeras, entendemos que el origen mayoritario del accionariado es extranjero. Dentro de este grupo se incluyen tanto aquellas empresas filiales españolas establecidas y asentadas como tal por su Casa Matriz (multinacional extranjera), como aquellas empresas que en su origen fueron propiamente españolas (el origen mayoritario del accionariado era español), pero que fueron absorbidas en un momento determinado por una multinacional extranjera. Advertimos que este criterio es a efectos del año 1993.

3.-Las cifras de Facturación de cada una de las empresas se obtuvieron de, Fomento de la Producción, Barcelona, Fomento de la Producción S.L., Octubre, 1993.

Los datos obtenidos en esta publicación hacen referencia a la situación empresarial de 1992.

4.-Ibidem

7. Que cuenten con el diseño e implementación de prácticas, herramientas o canales que favorezcan el desarrollo de la comunicación interna.

Teniendo en cuenta estos criterios, mostramos a continuación la lista de empresas seleccionadas en la muestra⁵:

1. 3M España
2. Alcatel Estandard Eléctrica
3. AT & T España
4. Banco Natwest España
5. British Petroleum Oil España
6. BSN Vidrio España
7. Centros Comerciales Continente
8. Credit Lyonnais España
9. Cristalería Española S.A.
10. Danzas S.A.
11. Dow Chemical
12. El Aguila S.A.
13. Ericsson Telecomunicaciones S.A.
14. Ford Credit S.A.
15. Fujitsu España S.A.
16. Gefco España
17. Gillette Comercial Company
18. IBM
19. Lever España S.A.
20. Nanta S.A.
21. Peugeot Talbot España
22. Productos Roche S.A.
23. Rover España S.A.
24. Scott Ibérica S.A.
25. Seguridad España S.A.
26. Smithkline Beecham S.A.
27. Sociedad Española de Oxígeno (SEO)
28. Telcel S.A.
29. Unisys España S.A.
30. Vicasa S.A.
31. Wagons-Lits España

5.-Aunque el universo de la muestra estaba formado por 32 empresas, en la lista aparecen únicamente 31, ya que una de ellas se reservó el derecho a que figurara su nombre. Advertimos que las Empresas que figuran en la lista no son las únicas empresas con sede en la Comunidad Autónoma de Madrid que cumplan los criterios de selección propuestos, ya que recordamos que partimos de una muestra anterior formada por 213 empresas, participantes en el Estudio Piloto propuesto.

1.1. Técnica de recogida de datos

Los datos se han obtenido siguiendo las siguientes fases:

1. La primera fase estuvo centrada en cuestiones teóricas. Se procedió a plantear tres preguntas abiertas⁶ a los responsables de comunicación interna representantes de las empresas seleccionadas en el universo de la muestra. Las tres preguntas fueron elaboradas y diseñadas personalmente y quedaron formuladas del siguiente modo:

- * ¿Qué expectativas tiene la empresa matriz extranjera sobre su filial española en lo que se refiere al desarrollo de la comunicación interna?
- * La casa matriz extranjera...¿Marca directrices concretas o pautas a seguir para el desarrollo de la comunicación interna de la filial española?
- * ¿Influye de alguna manera la cultura de la empresa matriz extranjera en la cultura de la filial española en el desarrollo de la comunicación interna? En caso afirmativo indique en qué aspectos.

2. La segunda fase estuvo centrada en la práctica de la comunicación interna. Igual que en la fase anterior se le plantearon al responsable de comunicación interna las siguientes preguntas abiertas:

6.-En la etapa de recogida de datos quisimos utilizar la técnica de preguntas abiertas y cerradas, precisamente para no delimitar la variedad de posibles respuestas, sino al contrario, para enriquecer los datos obtenidos de los responsables de comunicación entrevistados.

En las dos primeras fases la recogida de datos se hizo mediante preguntas abiertas y en la tercera fase el diseño del cuestionario se elaboró combinando la técnica de preguntas abiertas y cerradas.

* ¿Cuáles son las prácticas, herramientas o medios utilizados actualmente para el desarrollo de la comunicación interna en su empresa?

* ¿Cuáles de esas prácticas, herramientas o medios resultan más difíciles de implementar y por qué?

3. La tercera fase consistió en el diseño y aplicación de un cuestionario que presentamos a continuación:

ENCUESTA DE COMUNICACION INTERNA PARA LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

Nombre de la Empresa.....

Persona entrevistada.....

Cargo actual en la empresa.....

7.-* Observamos de nuevo, y tal y como advertimos anteriormente, que el cuestionario consta de preguntas abiertas y cerradas. No hemos querido ceñirnos únicamente al sistema de preguntas cerradas por miedo a manipular las respuestas de los responsables de comunicación interna entrevistados, ya que pueden llevar a un empobrecimiento de los datos obtenidos. Por otra parte no quisimos delimitar las posibles respuestas en su totalidad por lo que decidimos utilizar la técnica de preguntas abiertas y cerradas no sólo en esta tercera fase sino también en las anteriores fases propuestas. Resultaba más enriquecedor aunque más compleja la tabulación de los resultados.

* Las preguntas cerradas planteadas en el cuestionario quedaron formuladas de acuerdo a una tabla numérica de gradación de 1 a 5 para ser respondidas por los responsables entrevistados. El grado de valoración resultó ser de menor a mayor: de 1 (mínimo valor) a 5 (máximo valor). Se optó por asignar cinco valores numéricos precisamente por ofrecer la oportunidad de situarse en el punto medio (nº3), considerando que esta opción no resultaba ambigua o carente de significado, sino al contrario, relevante a la hora de la codificación de los datos. A la hora de responder a estas preguntas, se les advirtió a los responsables de comunicación interna que intentaran en la medida de lo posible, situarse en la posición intermedia, y que sólo eligieran la opción 3 en caso de sentirse indiferentes con respecto a la pregunta planteada.

* Es necesario advertir también que algunas de las preguntas diseñadas en el cuestionario fueron formuladas para corroborar y contrastar parte de las respuestas obtenidas en las dos primeras fases.

Principales funciones (Responsabilidades):

(Por favor, rodee con un círculo el número de la respuesta que más se aproxime a su opinión en cada una de las preguntas)

1. ¿Hasta qué punto **eres consciente** de la eficacia de la comunicación interna en tu empresa desde los directivos hacia los trabajadores (empleados) (comunicación descendente) y viceversa (comunicación ascendente)?

1	2	3	4	5
muy poco consciente			muy consciente	

2. ¿Hasta qué punto **estás satisfecho** con la comunicación interna en tu empresa desde los directivos hacia los trabajadores y viceversa?

1	2	3	4	5
muy poco satisfecho			muy satisfecho	

3. Durante los últimos dos años... ¿Qué proporción de directivos en tu empresa han sido más conscientes, implicándose más activamente en la implementación de la comunicación interna?

1	2	3	4	5
muy pocos			muchos	

4. a) ¿Hasta qué punto crees que los trabajadores de tu empresa están informados (conocen) o por el contrario no están informados (carecen de conocimiento) de los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa matriz extranjera?

1	2	3	4	5
muy poco informados				muy bien informados

b) ¿Hasta qué punto crees que los trabajadores de tu empresa están informados (conocen) o por el contrario no están informados (carecen de conocimiento) de los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa filial española?

1	2	3	4	5
muy poco informados				muy bien informados

5. A continuación aparecen algunas de las prácticas, canales o medios más utilizados por las empresas para comunicarse con sus trabajadores. Enumere por orden de importancia las prácticas, canales o medios que mejor describen el tipo de comunicación interna que se lleva a cabo en su empresa.

Prácticas o medios escritos:

- Memos para dar instrucciones
- Memos para anunciar e informar sobre asuntos de la empresa
- Boletines (newsletters) de información general
- Boletines temas monográficos
- Boletines dando instrucciones o descripciones sobre el trabajo
- Revista Interna
- Correo Interno (electrónico, etc.)

Reuniones Formales (establecidas por la empresa):

- Reuniones por departamentos
- Reuniones que incluyen miembros de más de un departamento
- Reuniones que incluyen tanto directivos (jefes de departamento) como trabajadores

Reuniones Informales:

- Reuniones informales relacionadas con asuntos de trabajo
- Acontecimientos sociales informales (concursos, celebraciones etc.)

Otras Prácticas:

6. ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales objetivos de las prácticas o medios escritos utilizados en la comunicación interna? Descríbelos brevemente.

7. ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales objetivos de las **reuniones formales** utilizadas como prácticas o medios de comunicación interna? Descríbelos brevemente.

8. ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales objetivos de las **reuniones informales**? Descríbelos brevemente.

9. ¿Hasta qué punto están los trabajadores activamente **involucrados y motivados** en la comunicación ascendente con sus directivos?

1	2	3	4	5
muy poco motivados				muy motivados

10. a) ¿Cuáles crees que son las tres prácticas de comunicación **más importantes** que aparecen en tu empresa? (Señale las tres más importantes teniendo en cuenta la lista que aparece a continuación, pudiendo añadir más si es necesario)

Prácticas o medios escritos:

- Memos para dar instrucciones
- Memos para anunciar e informar sobre asuntos de la empresa
- Boletines (newletters) de información general
- Boletines sobre temas monográficos
- Boletines dando instrucciones o descripciones sobre el trabajo

- Revista interna
- Correo interno (electrónico, etc.)

Reuniones Formales (establecidas por la empresa):

- Reuniones por departamentos
- Reuniones que incluyen miembros de más de un departamento
- Reuniones que incluyen tanto directivos (jefes de departamento) como trabajadores

Reuniones Informales:

- Reuniones informales relacionadas con asuntos de trabajo
- Acontecimientos sociales informales (conursos, celebraciones, etc.)

Otras prácticas:

b) ¿Cuáles crees que son las tres prácticas de comunicación **más eficaces** utilizadas actualmente en tu empresa?

(Señale las tres más eficaces teniendo en cuenta la lista que aparece a continuación, pudiendo añadir más si es necesario)

Prácticas o medios escritos:

- Memos para dar instrucciones
- Memos para anunciar e informar sobre asuntos de la empresa
- Boletines (newletters) de información general
- Boletines sobre temas monográficos
- Boletines dando instrucciones o descripciones sobre el trabajo
- Revista interna
- Correo Interno (electrónico, etc.)

Reuniones Formales (establecidas por la empresa):

- Reuniones por departamentos
- Reuniones que incluyen miembros de más de un departamento
- Reuniones que incluyen tanto directivos (jefes de departamento) como trabajadores.

Reuniones Informales:

- Reuniones informales relacionadas con asuntos de trabajo
- Acontecimientos sociales informales (concursos, celebraciones, etc.)

Otras prácticas:

11. En tu opinión...¿Cuáles son las dos o tres prácticas de comunicación que deberían desarrollarse más con el objeto de mejorar la comunicación interna?

12. ¿Quién debería asumir la función y responsabilidad en el desarrollo de estas prácticas de comunicación?

13. ¿Cuál crees que es tu "role" (tu función) en la implementación de estas prácticas de comunicación que deberían desarrollarse más con el objeto de mejorar la comunicación interna?

14. ¿Qué capacidad y posibilidad tienes actualmente, desde el puesto que ocupas en la empresa, para influir en la puesta en marcha de los pasos que describes en las preguntas 12 y 13?

1.2. Contacto con los responsables de Comunicación Interna

El primer paso fue contactar telefónicamente con los responsables de comunicación interna de las empresas seleccionadas.

Una vez presentados los objetivos de la investigación a cada uno de los responsables, se les propuso su participación en el estudio de campo por ser una de las empresas seleccionadas en la muestra.

A los responsables de comunicación interna de las empresas seleccionadas que confirmaron su participación en el estudio se les ofreció la posibilidad de hacerlo eligiendo una de las siguientes opciones:

1. Entrevista personal
2. Cuestionario autoadministrado

Como señalábamos anteriormente de las 32 empresas seleccionadas en el universo de la muestra, fueron 30 las empresas participantes, de las cuales 29 lo hicieron a través de una entrevista personal y solamente una respondió eligiendo la segunda opción.

Una vez concertada la entrevista con cada uno de los 29 responsables de comunicación interna que eligieron esta primera opción, se acudió personalmente a sus departamentos para llevar a cabo las tres fases propuestas para la recogida de datos. Una vez codificados los resultados al finalizar la entrevista personal se volvió a contactar con los responsables cuando fue necesario aclarar alguno de los datos obtenidos. Al responsable de comunicación interna que participó eligiendo la segunda opción se le envió por escrito las cuestiones expuestas en cada una de las tres fases.

Teniendo en cuenta que 30 fueron las empresas que participaron en el estudio de las 32 seleccionadas en el universo de la muestra, podemos señalar que la respuesta obtenida en esta investigación es de un 93,75%.

Una vez obtenidos los resultados por parte de los responsables de comunicación interna de cada una de las empresas participantes, y previo a la fase de codificación, se revisaron las respuestas obtenidas, y cuando la información no estuvo clara se procedió a contactar de nuevo con la persona responsable de los resultados obtenidos.

El contacto con los responsables de comunicación interna de las empresas participantes y la recogida de datos se realizó durante el trimestre de Septiembre a Diciembre de 1994, por lo que los resultados obtenidos, que analizaremos en el siguiente capítulo son considerados a efectos del año 1994.

2. Características de las empresas que han participado

Mostramos en el siguiente gráfico las características de las empresas que han participado teniendo en cuenta dos variables⁸:

1. El país de la casa matriz a la que pertenecen
2. El sector en el que se encuentran

8.-* Aunque fueron analizadas también dos variables más:a) el número de trabajadores en cada una de las empresas seleccionadas (filiales españolas) y b) la facturación anual (en la filial española). Consideramos que la presentación de los valores absolutos de cada una de estas variables no es exacta actualmente por ser factores muy fluctuantes.

* Sin embargo, queremos advertir que todas las empresas del universo de la muestra, y por tanto todas las empresas participantes contaban con una plantilla superior a 500 trabajadores y con una facturación anual superior a 20.000 millones de pesetas a efectos de Diciembre de 1992 (ver Criterios de selección, IV. 1.)

* Los datos obtenidos es este apartado fueron además contrastados con los responsables de comunicación interna que participaron en el Estudio.

* Observamos que el número de empresas que aparecen en el gráfico son 29 y no 30 (número de empresas participantes), ya que una se reservó el derecho a que figurara su nombre.

Nombre de la Empresa	Sector	Pais de la Empresa Matriz a la que pertenece
1. 3M España, S.A.	Química	U.S.A.
2. Alcatel Standard Eléctrica, S.A.	Electrónica	Francia
3. At & T España, S.A.	Electrónica	U.S.A.
4. Banco Natwest España	Banca	Inglaterra
5. Brithis Petroleum Oil España, S.A.	Petróleo y Gasolinas	Inglaterra
6. BSN Vidrio España, S.A.	Vidrio	Francia
7. Centros Comerciales Continente	Alimentación	Francia
8. Credit Lyonnais España	Banca	Francia
9. Cristalería Española, S.A.	Vidrio	Francia
10. Danzas, S.A.	Transporte Internacional	Suiza
11. Dew Chemical Ibérica, S.A.	Química	U.S.A.
12. El Aguila, S.A.	Bebidas	Holanda
13. Ericsson Telecomunicaciones, S.A.	Electrónica	Suecia
14. Ford Credit, S.A.	Financieras	U.S.A.
15. Gefco España, S.A.	Transportes y Aduanas	Francia
16. Gillette Comercial Company	Comercial	U.S.A.
17. I.B.M.	Informática	U.S.A.
18. Nauta, S.A.	Alimentación	Inglaterra
19. Peugeot Talbot España, S.A.	Automóvil	Francia
20. Productos Roche, S.A.	Industria Farmacéutica	Suiza
21. Rover España, S.A.	Comerciales Automóvil	Inglaterra
22. Securitas Seguridad España, S.A.	Actividades Diversas	Suiza
23. Scott Ibérica, S.A.	Papel y Cartón	U.S.A.
24. Smith Kline Bercham, S.A.	Industria Farmacéutica	U.S.A./Inglaterra
25. Sociedad Española de Oxígeno S.A.	Química	Francia
26. Telcel, S.A.	Electrónica	U.S.A.
27. Unisys España, S.A.	Informática	U.S.A.
28. Vicasa, S.A.	Vidrio	Francia
29. Wagons-List España	Hostelería-Turismo	Francia

CAPITULO VIII

ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y VALORACION FINAL

1. INTRODUCCION AL ANALISIS DE LOS RESULTADOS

2. ANALISIS DE CADA UNO DE LOS "ITEMS" FORMULADOS EN LAS TRES FASES PROPUESTAS
 - 2.1. Resultados obtenidos en la Primera Fase
 - 2.2. Resultados obtenidos en la Segunda Fase
 - 2.3. Resultados obtenidos en la Tercera Fase

3. INTERRELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE LAS DISTINTAS VARIABLES

4. VALORACION DE CONJUNTO
 - 4.1. Distorsiones
 - 4.2. Convergencias
 - 4.3. Empresas Tipo

5. AUTOCRITICA Y PROPUESTA DE NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACION

6. DIFICULTADES ENCONTRADAS DURANTE EL DESARROLLO DE MI INVESTIGACION

1. INTRODUCCION AL ANALISIS DE LOS RESULTADOS¹

Una vez expuestos los objetivos del trabajo de investigación y la metodología utilizada para la obtención de los resultados pasaremos al análisis de los datos obtenidos en cada una de las fases presentadas en el capítulo anterior (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.)

Analizaremos, en primer lugar y por separado, las respuestas obtenidas en cada uno de los "items" formulados en las tres fases propuestas para la obtención de los resultados y estableceremos una serie de interrelaciones entre las distintas variables.

A continuación llevaremos a cabo una valoración de conjunto de los resultados obtenidos en la que se expondrán las distorsiones y convergencias aparecidas en el trabajo de investigación, al igual que los límites deducidos de nuestro análisis.

Finalizaremos con una autocrítica y propuesta de nuevas líneas de investigación de cara al futuro.

2. ANALISIS DE CADA UNO DE LOS "ITEMS" FORMULADOS EN LAS TRES FASES PROPUESTAS

2.1. Resultados obtenidos en la Primera Fase

Tal y como señalábamos en el capítulo anterior al hablar de la técnica de recogida de datos, las preguntas formuladas en esta primera fase a los responsables de comunicación interna de las empresas participantes fueron preguntas abiertas. La tabulación

1.- Advertimos de nuevo, tal y como señalábamos en el Capítulo VII, que la fase de recogida de datos de las 30 empresas participantes se realizó durante el trimestre de Septiembre a Diciembre de 1994, por lo que los resultados obtenidos son a efectos de 1994.

El análisis de los resultados se realizará a nivel global. En ningún momento se llevará a cabo un análisis individualizado de los datos obtenidos en cualquiera de las empresas seleccionadas en la muestra. Precisamente para garantizar la confidencialidad, la valoración se efectuará a nivel global.

de los resultados resultó compleja, aunque enriquecedora al mismo tiempo, por la variedad de respuestas obtenidas.

Analizaremos a continuación cada una de las preguntas formuladas en esta Primera Fase²:

P. ¿Qué expectativas tiene la Empresa Matriz Extranjera sobre su filial española en lo que se refiere al desarrollo de la Comunicación Interna?

Las respuestas obtenidas de los responsables de comunicación entrevistados fueron agrupadas en torno a tres grupos que presentamos a continuación:

1. La Empresa Matriz Extranjera no tiene ningún tipo de expectativas en lo que hace referencia al desarrollo de la comunicación interna de la filial española, puesto que existe una independencia total en el desarrollo de los planes de comunicación interna en cada una de las filiales del Grupo.

2. La Empresa Matriz Extranjera tiene una serie de expectativas sobre su filial española en lo que hace referencia al desarrollo de la Comunicación Interna. Esas expectativas están relacionadas con la puesta en marcha y aplicación de valores comunes y genéricos para todas las empresas del Grupo, y dentro de la política de Comunicación Interna a nivel global. Los valores a los que hicieron referencia quedaron definidos del siguiente modo:

2.-Aunque las preguntas formuladas en esta Primera Fase hacen referencia a objetivos distintos, observamos que las tres giran en torno a la hipótesis central, objeto de estudio de nuestra investigación. Los parámetros que se barajan en cada una de ellas son los mismos: influencia de la cultura empresarial de la casa matriz en el desarrollo de la comunicación interna de la filial española. Las tres preguntas quedaron formuladas tal y como aparecen en el texto, precisamente para corroborar las respuestas obtenidas en cada una de ellas y en su conjunto.

- * Información a todos los niveles
- * Transparencia
- * Participación e Involucración de todos los niveles de la empresa en los proyectos y objetivos propuestos por la Casa Matriz del Grupo.

3. La Empresa Matriz Extranjera tiene una serie de expectativas sobre su filial española en lo que hace referencia al desarrollo de la Comunicación Interna. Esas expectativas están relacionadas con la puesta en marcha, dentro de la política de Comunicación Interna, de valores comunes y genéricos para todas las empresas del Grupo, junto con la puesta en marcha de una serie de prácticas, canales o medios comunes propuestos por la Empresa Matriz Extranjera a nivel global.

El Primer Grupo estuvo representado por el 6.6% de los responsables de comunicación entrevistados, representantes de las empresas seleccionadas. El Segundo Grupo, estuvo representado por el 69.9%, y el Tercer Grupo, alcanzó una representación del 23.3%.

P. La Casa Matriz Extranjera... ¿ Marca directrices concretas o pautas a seguir para el desarrollo de la Comunicación Interna de la filial española?

Las respuestas obtenidas de los responsables de comunicación interna entrevistados quedaron agrupadas en torno a cinco grupos:

1. La Empresa Matriz Extranjera no marca pautas ni directrices concretas en lo que hace referencia a la puesta en marcha y desarrollo de la Comunicación Interna en la filial española.

2. La Empresa Matriz Extranjera cuenta con una serie de planes de comunicación a nivel global propuestos como pautas orientativas a seguir en cada una de las empresas del Grupo. Dentro de los planes de comunicación global, la comunicación interna está desarrollada como uno de los tipos de comunicación.

3. La Empresa Matriz Extranjera marca una serie de pautas concretas a seguir y a aplicar en cada uno de los planes de comunicación de las empresas filiales. Existen por lo tanto una serie de directrices concretas impuestas desde la Casa Matriz Extranjera en lo que hace referencia al desarrollo de la comunicación interna en la filial española. Esas directrices están relacionadas con la consecución de una serie de objetivos:

- * Formación en comunicación a todos los responsables de las distintas áreas de la empresa

- * Diseño de una estrategia de comunicación interna dentro de la estrategia de comunicación global, elaborada por cada una de las filiales del Grupo; en este caso por la filial española.

- * Puesta en marcha, por parte de la filial española, de una serie de herramientas, medios o prácticas, para la consecución de los objetivos propuestos en su estrategia de comunicación interna.

4. La Empresa Matriz Extranjera marca una serie de pautas concretas a seguir en el desarrollo de los planes de comunicación interna de la filial española, junto con la propuesta de una serie de prácticas, canales o medios comunes para la consecución de esas directrices o pautas marcadas desde la Casa Matriz.

5. La Empresa Matriz Extranjera además de marcar una serie de pautas concretas y directrices a seguir por parte de la filial española en lo que hace referencia a la comunicación interna, propone una serie de prácticas, canales o medios para la consecución de esas pautas junto con una serie de mecanismos de control y seguimiento de las directrices establecidas y prácticas propuestas.

Los resultados obtenidos muestran que el 6.6% de las empresas participantes se encuentra formando parte del Primer Grupo. El 33.3% está situado en el Segundo Grupo. El mayor porcentaje se encuentra en el Tercer Grupo, con un 36.6%. El Cuarto Grupo alcanza un 13.3%, y por último el Quinto Grupo con un 10%³.

P. ¿Influye de alguna manera la cultura de la Empresa Matriz Extranjera en la cultura de la filial española en lo que hace referencia al desarrollo de su política o Plan de Comunicación Interna?

A la hora de responder a esta pregunta fue preciso aclarar a los responsables de comunicación interna entrevistados qué entendíamos por cultura empresarial. Remitimos al lector al Capítulo IV, epígrafe 5 para la definición y características de este concepto⁴. Una vez delimitado el contenido de este término, las respuestas obtenidas fueron agrupadas en tres diferentes grupos:

1. No existe ninguna influencia de la cultura empresarial de la Casa Matriz en el desarrollo de la comunicación interna de la filial española

3.-La suma total es de 99.8% por tratarse de cifras con decimales periódicos.

4.-"La cultura empresarial es ciertamente el estilo, la filosofía, el carácter, la personalidad, el clima, el espíritu de la empresa, su personalidad, pero también el modo de tratar los recursos materiales, además de los símbolos", en Gómez Pérez, R. "Notas sobre la cultura empresarial", Seminario Permanente. Empresa y Humanismo, nº27, Pamplona, Universidad de Navarra, 1990, pág.19.

2. La Empresa Matriz trata de inculcar en la filial española una serie de valores comunes y genéricos que forman parte de la cultura empresarial del grupo. Dentro del conjunto de estos valores y principios, parte de ellos hacen referencia a la política de comunicación global, e indirectamente al desarrollo de la Comunicación Interna.

3. La Empresa Matriz marca una serie de valores y principios concretos en la política de comunicación a nivel global que deben seguirse en cada una de las políticas de las filiales y que influyen por lo tanto en el desarrollo de la estrategia o plan de comunicación interna, en este caso, de la filial española. Dentro de estos valores y principios concretos cabe destacar:

* La importancia dada por parte de la Empresa Matriz Extranjera a la formación en comunicación de los directivos. Se imparten Seminarios y Cursos de Formación desde la Casa Matriz

* La transmisión de mensajes concretos elaborados desde la Empresa Matriz Extranjera y que deben ser difundidos por todas las filiales y hacia todos los públicos y niveles de la empresa.

4. La Empresa Matriz Extranjera marca una serie de directrices y pautas concretas a seguir por la filial española en relación al desarrollo de la Comunicación Interna, junto con la implantación de una serie de prácticas, canales o medios comunes para todas las empresas del Grupo. A través del diseño y puesta en marcha de estas prácticas, canales o medios comunes, se transmite la cultura del Grupo influyendo a su vez en la cultura de cada una de las filiales, en este caso en la cultura de la filial española.

* Prácticas, canales o medios físicos y personales comunes implantados desde la Matriz Extranjera y que deben ser aplicados en cada una de las filiales del Grupo

El Primer Grupo estuvo representado por el 6.6%. El Segundo Grupo alcanzó el 33.3%. El 36.6% fue la representación del Tercer Grupo y el Cuarto tuvo una representación del 23.3%.⁵

2.2. Resultados obtenidos en la Segunda Fase

La Segunda Fase estuvo centrada en la práctica de la Comunicación Interna. Se plantearon dos preguntas abiertas a los responsables de comunicación interna entrevistados. Analizamos a continuación los resultados obtenidos en cada una de las preguntas formuladas:

P. ¿Cuáles son las prácticas, herramientas o medios utilizados actualmente para el desarrollo de la Comunicación Interna?

Las respuestas obtenidas por los responsables de comunicación interna entrevistados sirvieron para corroborar, en parte, los resultados de las preguntas n° 10 y 11 (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.)

En este caso el análisis de los datos obtenidos muestra que las prácticas, herramientas o medios más utilizados por los responsables de comunicación interna entrevistados son:

1. La Revista Interna
2. Los vídeos corporativos

5.-Los responsables de comunicación interna que se identificaron con el segundo, tercero y cuarto grupo, destacaron cómo independientemente del grado de influencia de la cultura empresarial de la Casa Matriz, existía siempre una cierta independencia y respeto por la idiosincrasia y cultura empresarial de la filial española.

3. Las reuniones departamentales
4. Las reuniones interdepartamentales
5. Las "reuniones en cascada" (reuniones que incluyen tanto a directivos como a trabajadores)

P. ¿Cuáles de esas prácticas, herramientas o medios resultan más difíciles de implementar y por qué?

Una vez conocidas las prácticas, herramientas o medios más utilizados actualmente por los responsables de comunicación interna, se les pidió que indicaran cuáles de esas prácticas resultaban más difíciles de implementar y por qué⁶.

El 87% afirmó que las "reuniones en cascada" resultaban costosas y difícil de implementar. Las razones aducidas fueron tres:

1. Falta de motivación por parte de los trabajadores para participar en los objetivos propuestos.
2. Falta de cultura empresarial que potencie y favorezca la participación de los trabajadores
3. Falta de mecanismos para poner en marcha e implementar el feed-back recogido de los participantes en las "reuniones en cascada"

6.-Advertimos que al tratarse de respuestas múltiples, la suma de los % no es 100. Algunos de los responsables de comunicación interna entrevistados se limitaron a dar una única respuesta; sin embargo, otros dieron dos, siguiendo el orden de mayor a menor dificultad.

El 76.6% señaló que las "reuniones interdepartamentales" eran consideradas como otra de las prácticas más difíciles de implementar. Las razones fueron las siguientes:

1. Falta de visión de conjunto y de conocimiento de las funciones y responsabilidades de los distintos departamentos de la empresa. Existe una gran independencia y falta de relación entre los distintos departamentos.
2. Falta de espíritu de trabajo en equipo. Los estilos de dirección participativos y la toma de decisiones en común, no ha sido muchas veces favorecida por la cultura de empresa.

El 52.3% señaló que "la revista interna", entendida como aquella publicación dirigida especialmente a los trabajadores, resultaba difícil de mantener, precisamente porque era costoso motivar a los trabajadores a que participaran activamente en esta publicación.

2.3. Resultados obtenidos en la Tercera Fase

La Tercera Fase consistió en el diseño y aplicación de un cuestionario que fue respondido por todos los responsables de comunicación interna que participaron en esta investigación.

Tal y como explicamos en el capítulo anterior, el cuestionario se diseñó combinando la técnica de preguntas cerradas y abiertas (Ver Capítulo VII, IV. 1.1), por lo que dividiremos el análisis de los resultados de esta Tercera Fase en dos:

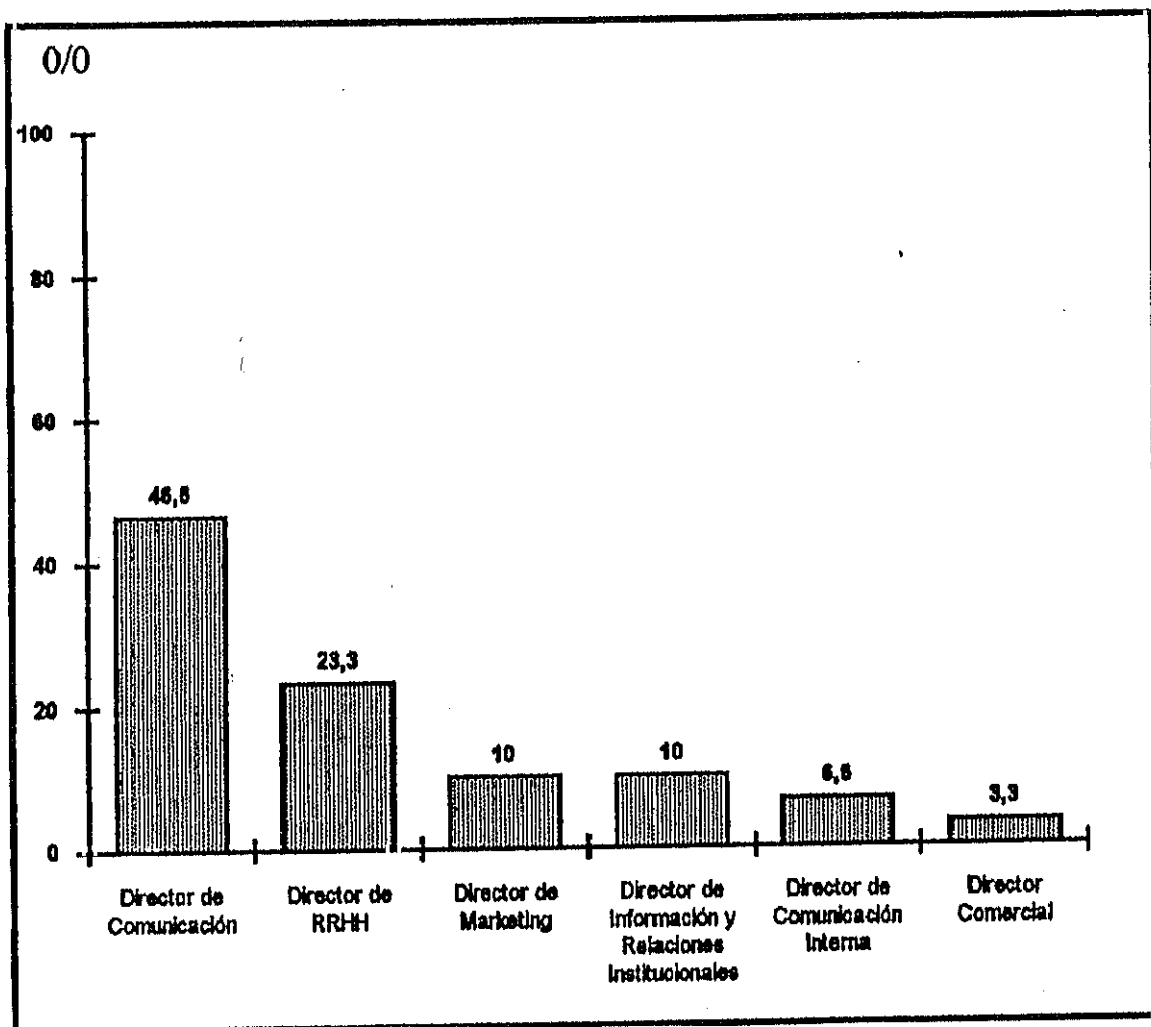
- Análisis de los resultados de las Preguntas Cerradas
- Análisis de los resultados de las Preguntas Abiertas

Remitiremos en todo momento al lector a cada una de las preguntas que aparecen en el cuestionario presentado en el Capítulo VII, IV. 1.1.

Antes de pasar al desarrollo de cada uno de estos dos apartados con sus correspondientes preguntas, creemos necesario detenernos en el análisis del cargo actual ocupado por los responsables de comunicación interna que participaron en el Estudio. Resultó relevante observar la variedad de "nombres" bajo los que se denominan a las personas entrevistadas, todos con responsabilidades y funciones de comunicación interna, además de otras muchas funciones, en la mayoría de los casos.

Al inicio del cuestionario se les pidió a los responsables entrevistados que indicaran el Cargo actual que ocupaban en la empresa (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.)

El análisis de los resultados obtenidos queda reflejado en la siguiente gráfica: GRAFICA I



Observamos que sólo el 46.6% de los responsables de comunicación interna entrevistados ocupan el cargo de "Director de Comunicación". El 23.3% aparecen bajo la denominación de "Director de Recursos Humanos", y el resto se divide entre "Director de Marketing" con un 10%, "Director de Información y Relaciones Institucionales" 10%, y "Director Comercial" con un 3.3%. Sólo el 6.6% de los entrevistados aparecen bajo la denominación de "Director de Comunicación Interna"

Análisis de los resultados de las Preguntas Cerradas

Presentamos a continuación una tabla con los resultados obtenidos en las seis preguntas cerradas propuestas en el cuestionario, y que corresponden a las preguntas n°1, 2, 3, 4a), 4b), y 9 (Ver Capítulo VII, IV, 1.1.)⁷.

7.-* Estas cinco preguntas cerradas que aparecen en el cuestionario quedaron formuladas de acuerdo a una tabla numérica de gradación de 1 a 5 para ser respondidas por los responsables entrevistados. El grado de valoración resultó ser de menor a mayor: de 1 (mínimo valor) a 5 (máximo valor). Se optó por asignar cinco valores numéricos precisamente para ofrecer la posibilidad de situarse en el punto medio (n°3), considerando que esta opción no resultaba ambigua o carente de significado, sino al contrario, relevante a la hora de la codificación de los datos. A la hora de responder a estas preguntas se les advirtió a los responsables de comunicación interna que intentarían, en la medida de lo posible, situarse en la posición intermedia, y que sólo eligieran la opción 3 en caso de sentirse indiferentes con respecto a la pregunta planteada.

* Junto a cada uno de los valores (de 1 a 5), aparecen dos columnas en las que figuran el número de empresas que representan a cada una de las preguntas y el valor al que hacen referencia en %. Advertimos que los % en cada una de las preguntas no son exactos, es decir, no suman 100 por tratarse de números con decimales periódicos.

Resultados obtenidos

GRAFICA II

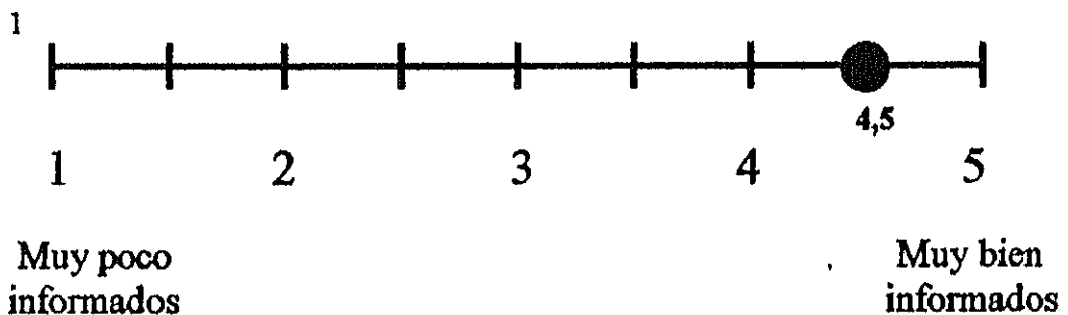
Pregunta	1		2		3		4		5	
	Nº de Empresas	Valor %	Nº de Empresas	Valor %	Nº de Empresas	Valor %	Nº de Empresas	Valor %	Nº de Empresas	Valor %
1	-	-	-	-	-	-	3	10%	27	90%
2	3	10%	7	23,3%	9	30%	8	26%	3	10%
3	1	3,4%	3	10%	8	26,7%	11	36,6%	7	23,3%
4 a)	5	16,6%	8	26,6%	13	43,3%	3	10%	1	3,3%
4 b)	-	-	2	6,7%	11	36,6%	14	46,7%	3	10%
9	4	13,3%	10	33,3%	12	40%	3	10%	1	3,3%

Desarrollamos los resultados obtenidos en las seis preguntas cerradas que quedaron formuladas de la siguiente manera:

P. n°1. ¿Hasta qué punto eres consciente de la eficacia de la comunicación interna en tu empresa desde los directivos hacia los trabajadores (empleados) (comunicación descendente) y viceversa (comunicación ascendente)?

El 90% de los responsables se situó en la posición número 5, el 10% restante lo hizo en la 4. La gran mayoría de los responsables entrevistados, representantes de las empresas entrevistadas son, por lo tanto, muy conscientes de la importancia de la comunicación interna en su empresa. Entendido el proceso de comunicación interna en una doble dirección; ascendente y descendente.

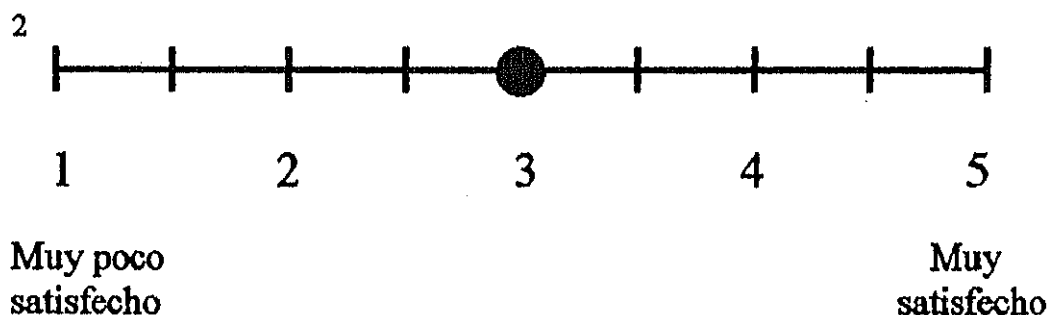
La media de los resultados obtenidos se sitúa en 4.5, teniendo en cuenta la gradación de 1 a 5 que hemos utilizado en las preguntas cerradas.



P. n°2. ¿Hasta qué punto estás satisfecho con la comunicación interna en tu empresa desde los directivos hacia los trabajadores y viceversa?

Los resultados obtenidos en esta segunda pregunta se encuentran mucho más repartidos entre los cinco valores propuestos. El 23.3% representa a la posición 2. La posición 3 tiene un 30% y la número 4 aparece con un 26%. El resto se divide entre la posición uno y cinco. A la vista de los resultados obtenidos observamos que los responsables de comunicación interna entrevistados no se encuentran, por lo general, muy satisfechos con el desarrollo de la comunicación interna en su empresa.

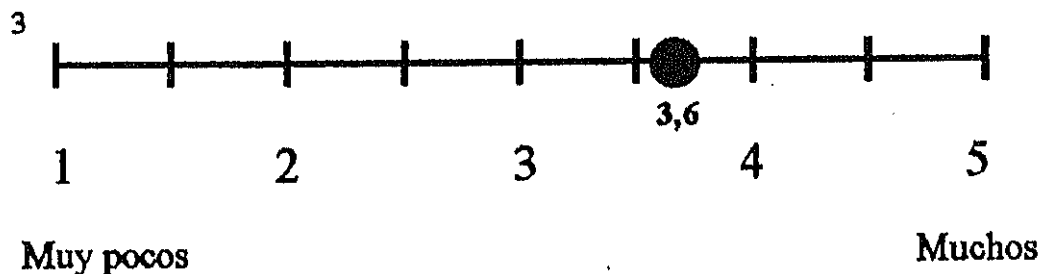
La media, a la vista de los resultados se sitúa en el número 3.



P. n°3. Durante los últimos dos años...¿Qué proporción de directivos en tu empresa han sido más conscientes, implicándose más activamente en la implementación de la comunicación interna?

La posición número 4 alcanzó el porcentaje más elevado, un 36.6%, pero con poca diferencia con respecto a la posición 3 con un 26.7% y a la 5, con un 23.3%. La proporción de directivos implicados en el proceso de comunicación interna de las empresas no resultó ser muy elevada, repartiéndose entre las posiciones intermedias.

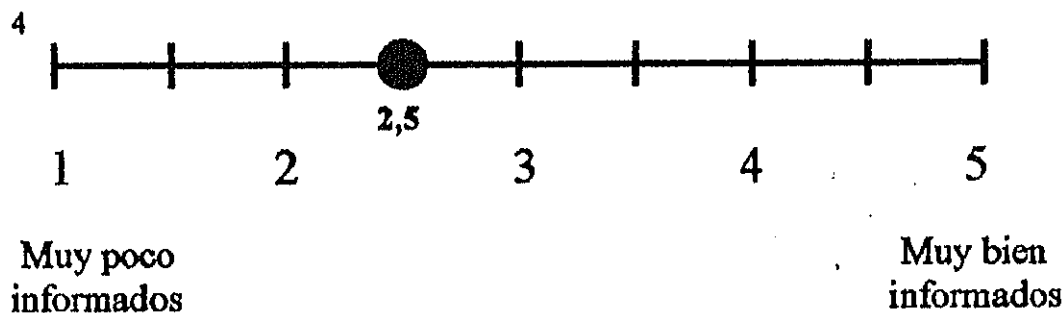
La media, teniendo en cuenta los resultados obtenidos estará en 3.6.



P. n°4a). ¿Hasta qué punto crees que los trabajadores de tu empresa están informados (conocen) o por el contrario no están informados (carecen de conocimiento) de los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa matriz extranjera?

El porcentaje más alto se situó en la posición intermedia número 3 alcanzando el 43.3%. La posición número 2 estuvo representada por un 26.6%, y la número 1 llegó a alcanzar un 16.6%. Observamos, a la vista de los resultados que los trabajadores de las empresas filiales españolas, se encuentra poco informados sobre los objetivos, metas, resultados y cultura de la Empresa Matriz Extranjera de la que dependen.

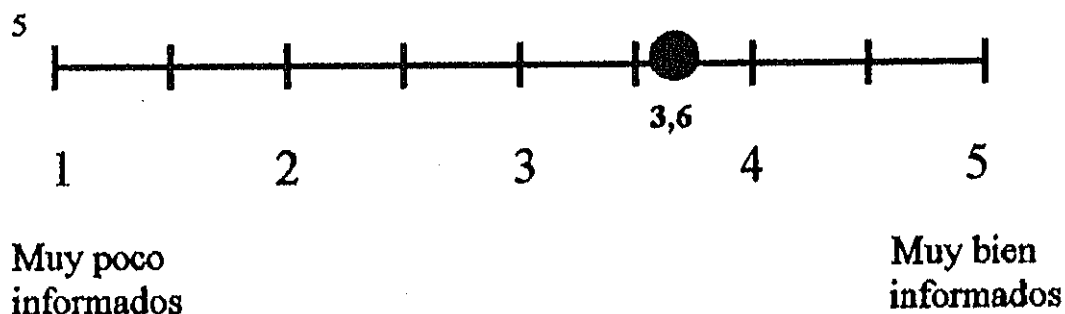
La media se sitúa en 2.5.



P. n°4b). ¿Hasta qué punto crees que los trabajadores de tu empresa están informados (conocen) o por el contrario no están informados (carecen de conocimiento) de los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa filial española?

En este caso el porcentaje más alto se situó en la posición número 4, alcanzando un 46.7%, con poca diferencia con respecto a la posición 3 que alcanzó un 36.6%. Si comparamos los resultados obtenidos en esta pregunta con respecto a la anterior observamos que existe un mayor grado de información por parte de los trabajadores, con respecto a los objetivos, metas, resultados y cultura de las empresas filiales españolas en las que trabajan que en las Empresas Matrices a las que pertenecen.

La media estará en 3.6.

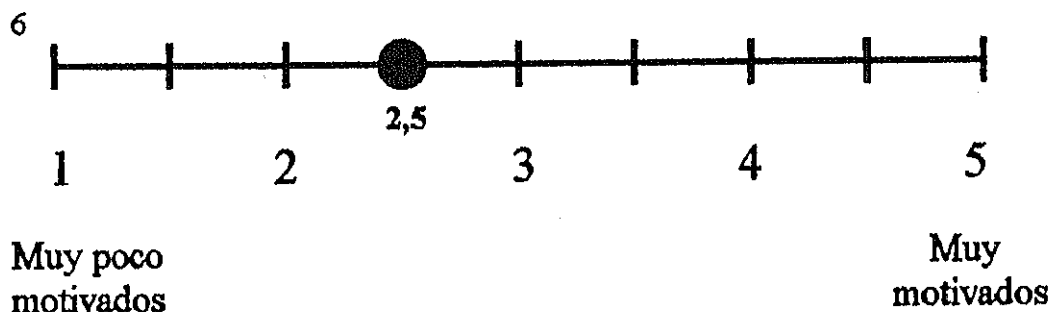


P. n° 9. ¿Hasta qué punto están los trabajadores activamente involucrados y motivados en la comunicación ascendente con sus directivos?

El porcentaje más alto estuvo en la posición 3, alcanzando el 40%, con poca diferencia con respecto a la posición número 2 que estuvo representada por un 33.3%. El 13.3% se situó en el número 1, y el resto lo hizo en la 4 y 5. A la vista de los resultados obtenidos en esta pregunta deducimos que los trabajadores se encuentran activamente poco involucrados y motivados en la comunicación ascendente

con sus directivos. Casi la mitad de los responsables de comunicación interna entrevistados se encontraba situado en las posiciones número 2 y 1.

La media se sitúa en 2.5.



Análisis de los resultados de las Preguntas Abiertas

Al llegar al análisis de las preguntas n° 6, 7, y 8, (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.) se les pide a los responsables de comunicación interna entrevistados que señalen los principales objetivos de las prácticas o medios escritos utilizados en la comunicación interna, de las reuniones formales utilizadas como prácticas o medios de comunicación interna, y de las reuniones informales⁸.

P. ¿Cuáles son en tu opinión, los principales objetivos de las prácticas o medios escritos utilizados en la comunicación interna? Descríbelos brevemente.

8.- Entendemos por "reuniones formales" aquellas que están oficialmente institucionalizadas por la empresa independientemente del ámbito y público al que van dirigidas. Tienen como fin tratar una serie de objetivos propuestos previamente por el Comité Directivo o responsable inmediato. Al hablar de "reuniones informales" nos estamos refiriendo a aquellas que surgen de una manera espontánea (no institucionalizada formalmente por parte de la organización) entre los miembros de la empresa o que tienen como objetivo la celebración de acontecimientos sociales de la empresa (concursos, premios, celebraciones). (Rodríguez Porras, J.M. El factor humano en la empresa, Bilbao, Ediciones Deusto, 1991, págs. 65-76)

Las respuestas obtenidas pueden ser clasificadas en cinco grupos de objetivos:

1. Informar principalmente sobre los siguientes aspectos:
 - * Estrategias de la empresa
 - * Posicionamiento y situación de la empresa
 - * Resultados y logros obtenidos

2. Permiten dejar constancia de los mensajes que se han emitido a lo largo del tiempo, utilizándolos como punto de referencia en informaciones futuras. Permite una información con rigor, evitando rumores.

3. Permiten transmitir de manera simultánea los mismos mensajes a distintos públicos (niveles), o diversos mensajes a distintos públicos (niveles).

4. Informar con el objeto de motivar, integrar e involucrar a los trabajadores. Permite que se identifiquen y se sientan parte de la empresa creando un espíritu participativo.

5. Transmitir la cultura de empresa.

El 100% de los responsables de comunicación señalaron como primer objetivo de las prácticas o medios escritos aquellos definidos en el Primer Grupo. El 20% señaló también como objetivos principales aquellos recogidos en el Segundo Grupo. El Tercer Grupo estuvo representado por un 36.6%. El

26.6% de los responsables de comunicación indicó que dentro de los principales objetivos de las prácticas o medios escritos se encontraban aquellos representados en el Cuarto Grupo. Finalmente el Quinto Grupo estuvo representado por el 60%.⁹

P. ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales objetivos de las reuniones formales utilizadas como prácticas o medios de comunicación interna?

Las respuestas obtenidas pudieron ser clasificadas en torno a estos cuatro grupos de objetivos:

1. Informar y comunicar con/a los distintos niveles. Entendiendo el proceso de comunicación en una doble dirección, con la consiguiente recogida de información (feed-back) por parte del público receptor de los mensajes. Escuchar y conocer las distintas opiniones.
2. Integrar, motivar y favorecer la participación de todos los trabajadores. Oportunidad de relacionarse, intercambiando opiniones, dentro de los departamentos y entre los distintos departamentos.
3. Fomentar el trabajo en equipo, poniendo en marcha proyectos en común. Toma de decisiones en común, determinando de igual modo acciones conjuntas.
4. Responsabilizar y comprometer a cada trabajador con la puesta en marcha de los objetivos propuestos.

9.-La suma de los % no es 100 al tratarse de respuestas múltiples. Parte de los responsables de comunicación interna entrevistados señalaron más de un objetivo, es decir, optaron por más de un grupo.

El 76.6% de los responsables de comunicación se inclinó por el Primer Grupo de objetivos. El Segundo Grupo estuvo representado por el 86.6%. El 43.3% representó al Tercer Grupo, y finalmente el Cuarto Grupo estuvo representado por el 60%.¹⁰

P. ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales objetivos de las reuniones informales? Descríbelos brevemente

Los resultados obtenidos se agruparon en cuatro apartados distintos, representantes de los objetivos propuestos:

1. Conocimiento propio entre los distintos trabajadores. Interrelación y contacto a nivel humano que permite mejorar el ambiente de trabajo e intercambiar opiniones de una manera informal entre los distintos niveles de la empresa.
2. Permite en ocasiones obtener información, sobre todo de los niveles más bajos de la empresa (siguiendo la línea orgánica).
3. Favorecer la motivación, integración y participación de los trabajadores en la empresa
4. Proporcionar y crear un clima de confianza que facilita la información y comunicación espontánea de "primera mano" entre los distintos niveles de la empresa.

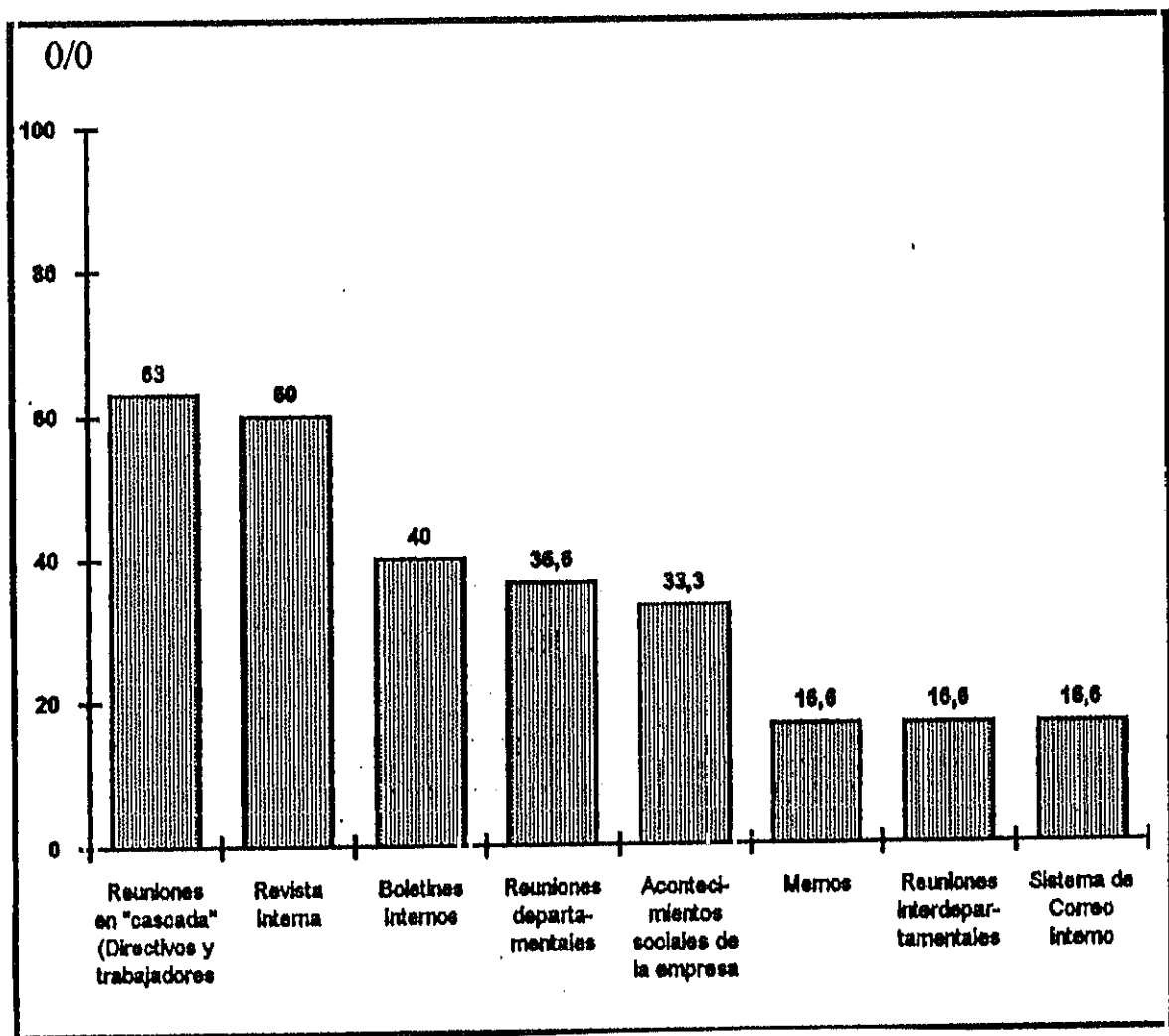
El Primer Grupo de objetivos estuvo representado por el 90%. El 46.6% de los reponsables de comunicación señaló también el Segundo Grupo de objetivos. El Tercer Grupo

10.- Ibidem

estuvo representado por el 43.3%. Finalmente el Cuarto Grupo tuvo una representación del 60%.¹¹

Pasamos a continuación al análisis de la pregunta n°10a) (Ver Cuestionario, Capítulo VII, IV. 1.1.) en la que se propone una lista de prácticas o medios que pueden ser utilizados para el desarrollo de la comunicación interna en la empresa. Se le pide al responsable de comunicación entrevistado que señale las tres más importantes en su empresa.

Presentamos gráficamente los resultados obtenidos¹². GRAFICA III



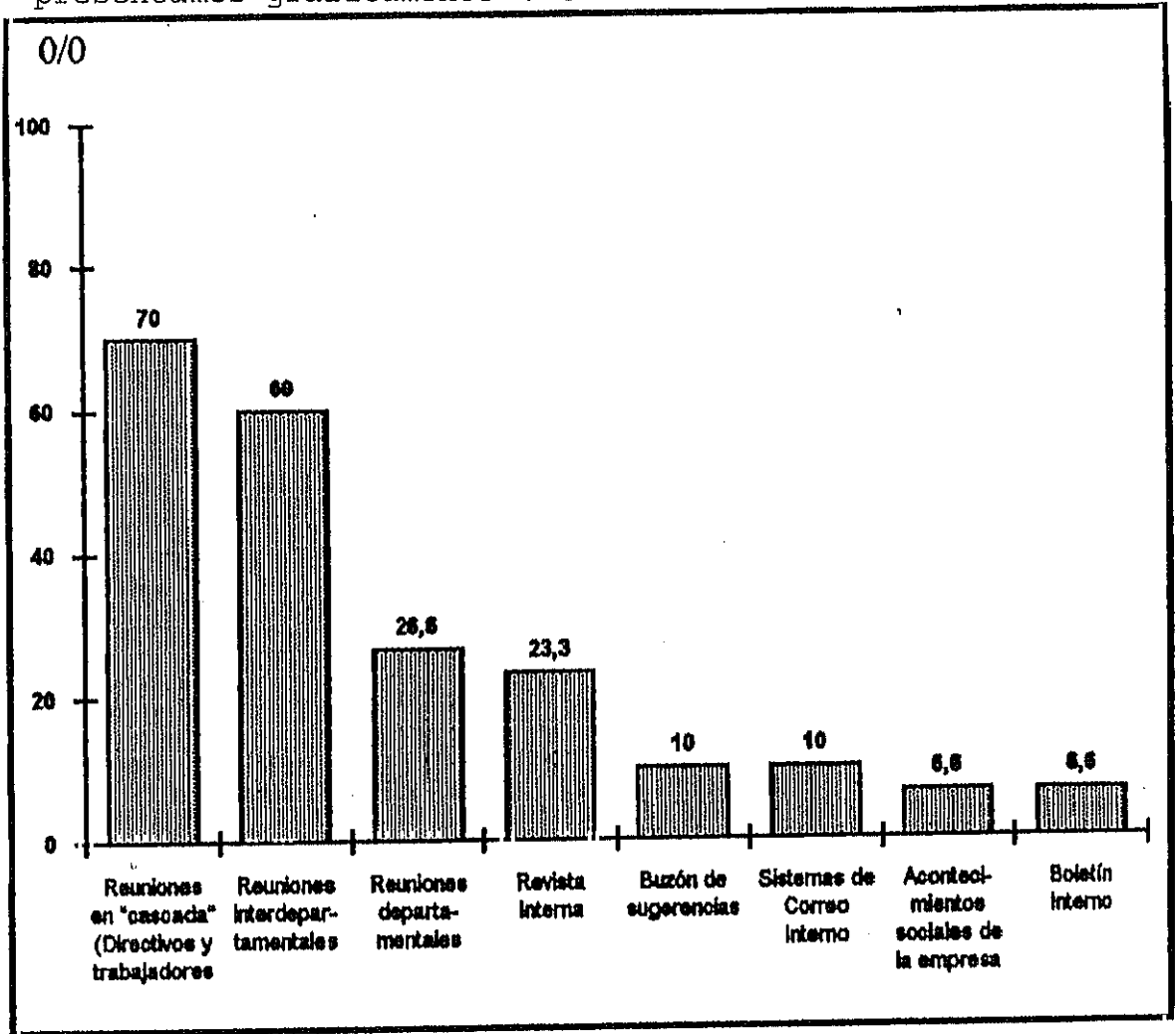
11.-Ibidem

12.- Consideramos necesario advertir que alguno de los responsables de comunicación entrevistados señalaron sólo "dos prácticas" de comunicación interna consideradas como las más importantes, en lugar de tres que eran las que pedíamos. Advertimos también que la suma de los porcentajes no es 100 ya que se trataba de respuestas múltiples.

Las reuniones en cascada en la que participan directivos y trabajadores de todos los niveles de la empresa, fueron consideradas como las más importantes alcanzando el primer lugar. En segundo lugar destaca la Revista Interna, dirigida a todos los empleados de la empresa, y los Boletines Internos, con carácter general, ocupan el tercer lugar.

P. En tu opinión... ¿Cuáles son las dos o tres prácticas de comunicación que deberían desarrollarse más con el objeto de mejorar la comunicación interna?

El análisis de la pregunta n° 11 (Ver Capítulo VII, Y 1.1.), aparece reflejado en los datos que a continuación presentamos gráficamente¹³: GRAFICA IV



13.-Advertimos de nuevo que el número de prácticas señaladas por los responsables de comunicación interna entrevistados varió entre dos y tres, tal y como quedó formulado en la pregunta. La suma de los porcentajes no es 100 al tratarse de respuestas múltiples.

Las Reuniones "en cascada" en las que participan tanto directivos como trabajadores de todos los niveles resultó ser la primera práctica de comunicación interna que a juicio de los responsables entrevistados necesita un mayor desarrollo e implementación. En segundo lugar las Reuniones interdepartamentales, con muy poca diferencia con la anterior, y en tercer lugar las Reuniones departamentales, con bastante diferencia con respecto a la anterior.

P. ¿Quién debería asumir la función y responsabilidad en el desarrollo de estas prácticas de comunicación?

Las respuestas obtenidas por los responsables de comunicación en el análisis de la pregunta n° 12 (Ver Capítulo VII, IV, 1.1.), fueron clasificadas en tres grupos:

1. La función y responsabilidad para el desarrollo de estas prácticas es del Comité Directivo, que forma parte del Primer Nivel de la empresa (siguiendo el organigrama de empresa)
2. La función y responsabilidad debe ser asumida por el responsable de comunicación interna de la empresa
3. La función y responsabilidad debe ser asumida por todos los trabajadores de la empresa. Todos deben comprometerse y responsabilizarse del desarrollo de estas prácticas.

El 30% de los responsables de comunicación afirmó que la función y responsabilidad última para el desarrollo de estas prácticas correspondía al primer nivel de la empresa, representaron, por lo tanto, el Primero de los Grupos propuestos. El 76.6% representó al Segundo de los Grupos propuestos. El Tercer Grupo estuvo formado por el 43.3%.¹⁴

14.-Queremos destacar que aunque todos los responsables de comunicación interna entrevistados daban por supuesto la responsabilidad y compromiso tanto del primer nivel, como de los responsables de comunicación interna, así como de todos los trabajadores; cada uno de los entrevistados optó por hacer incapié en cada uno de los tres grupos. En algunos casos los responsables de comunicación entrevistados indicaron más de

P. ¿Cuál crees que es tu "role" (tu función) en la implementación de estas prácticas de comunicación que deberían desarrollarse más con el objeto de mejorar la comunicación interna?

Los resultados obtenidos en esta pregunta (n° 13, Ver Capítulo VII, IV. 1.1.), pueden ser clasificados en tres grupos distintos:

1. Seguimiento y control, sobre todo, de aquellas prácticas que necesitan un mayor desarrollo. Impulsar y seguir a los responsables inmediatos para la puesta en marcha de los objetivos propuestos.

2. Responsabilidad en el diseño de estrategias de comunicación interna. Sugerir y gestionar los medios necesarios para que se cumplan los objetivos propuestos. Responsable de la formación en "comunicación" de los directivos y trabajadores.

3. Actuar como coordinador de la comunicación, favoreciendo y potenciando la participación y el compromiso de todos, empezando por los directivos responsabilizándoles de la importancia de su implicación en los objetivos propuestos.

El Primer Grupo estuvo representado por el 73.3% de los responsables de comunicación interna entrevistados. El 86.6% señaló el Segundo Grupo como el más representativo de la función del responsable de comunicación en la implementación de las prácticas de comunicación interna que necesitan de un mayor desarrollo. El Tercer Grupo tuvo una representación del 40%.¹⁵

un grupo, por lo que, de nuevo señalamos que la suma de los resultados no es 100 por tratarse de respuestas múltiples.

15.-De nuevo advertimos que al tratarse de respuestas múltiples por parte de los responsables de comunicación, la suma de los porcentajes no es de 100.

P. ¿Qué capacidad y posibilidad tienes actualmente, desde el puesto que ocupas en la empresa, para influir en la puesta en marcha de los pasos que describes en las preguntas 12 y 13?

Las respuestas obtenidas en esta última pregunta (n°14, Ver Capítulo VII, IV. 1.1) por parte de los responsables de comunicación interna, fueron clasificadas en tres grupos, señalando en cada uno de ellos los "límites" ante los que se encuentran los responsables de comunicación para influir en la puesta en marcha de los pasos que describen en las preguntas 12 y 13.

1. Capacidad y posibilidad de llegar a los distintos públicos internos con el objeto de transmitir los objetivos fundamentales del plan de Comunicación Interna. Límite: falta de implicación por parte de los directivos en el Plan de Comunicación Interna.

2. Capacidad y posibilidad de sugerir y gestionar la puesta en marcha de las prácticas y medios de comunicación interna. Límite: falta de presupuesto para un mejor desarrollo e implementación de esas prácticas.

3. Capacidad y posibilidad de favorecer y potenciar la participación por parte de todos. Límite: falta de una cultura de grupo que favorezca y potencie los estilos participativos.

El 33.3% de los responsables se inclinó por el Primer Grupo. El Segundo Grupo estuvo representado por el 50%. Finalmente el 30% se inclinó por el Tercer Grupo.¹⁶

16.- Ibidem

3. INTERRELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE LAS DISTINTAS VARIABLES

Una vez analizados los resultados obtenidos en cada uno de los "Items" formulados en las tres fases para la recogida de datos, estableceremos a continuación una serie de interrelaciones entre las distintas variables.

Remitiremos en todo momento al análisis de las preguntas formuladas en cada una de las tres fases propuestas para la recogida de datos de nuestra investigación, así como a los resultados presentados (Ver epígrafe 2., 2.1, 2.2, 2.3.).

Presentamos las siete interrelaciones establecidas:

1. Tal y como señalábamos al analizar las tres preguntas formuladas en la Fase 1ª, se puede establecer una interrelación entre ellas, ya que las tres giran en torno a la misma hipótesis central de nuestra investigación: La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas.

Los resultados obtenidos en cada una de las tres preguntas que aparecen en la Fase 1ª están interrelacionados entre sí (Ver 2.1.)

2. Continuando con la Fase 1ª, establecemos una segunda interrelación entre la tercera pregunta formulada en esta primera fase y la pregunta 4a) que aparece en el questionario (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.).

Los resultados obtenidos e interrelacionados entre sí nos confirman que la influencia de la cultura empresarial de las multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas, se determina a nivel de valores y principios concretos que hacen referencia a la política de comunicación global del Grupo y que la Empresa Matriz trata de inculcar en la filial española (Ver 2.1.). Por otro lado el grado de información que los trabajadores tienen de los objetivos,

metas y resultados de la empresa matriz extranjera se encuentra en una posición intermedia, posición 3, siguiendo las variables numéricas de 1 a 5, y alcanzado un porcentaje relevante las posiciones 1 y 2. (Ver 2.3.)

3. Si nos detenemos en las preguntas formuladas en la Fase 2ª, podemos establecer una interrelación entre la segunda pregunta de la segunda fase (Ver, 2.2.), y la nº 11 del cuestionario (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.).

Los resultados obtenidos nos muestran que las prácticas, herramientas o medios más difíciles de implementar son las reuniones en las que participan directivos y trabajadores de los distintos niveles, o también las denominadas "reuniones en cascada" (ver 2.2.), y que coinciden precisamente con aquellas que necesitan de un mayor desarrollo con el objeto de mejorar la comunicación interna (Ver 2.3.)

4. Al llegar a la Fase 3ª, diseño y propuesta de un cuestionario, la primera interrelación que podemos establecer es entre las preguntas nº2 y nº9 del cuestionario (ver Capítulo VII, IV. 1.1.).

Observamos a la vista de los resultados, que el grado de satisfacción de los responsables de comunicación interna entrevistados, se sitúa en una posición intermedia, posición 3, la misma posición alcanzada en la pregunta nº9, en la que se les pregunta hasta qué punto los trabajadores están activamente involucrados y motivados en la comunicación ascendente con sus directivos (ver, 2.3.)

5. Una segunda interrelación en esta Tercera Fase puede establecerse entre las preguntas nº3 y nº14 del cuestionario (ver Capítulo VII, IV. 1.1.). La implicación de los directivos, durante los dos últimos años, en el desarrollo de la comunicación interna, está alcanzado un porcentaje cada vez más elevado, el mayor % se sitúa en la posición 4, con un porcentaje también relevante en la posición 3 (ver 2.3.).

Los resultados obtenidos en el análisis de la pregunta nº14 nos muestra que uno de los límites ante los que se encuentran los responsables de comunicación a la hora de

desarrollar e implementar prácticas y medios de comunicación interna es la falta de implicación de los directivos de la empresa en este proceso (ver 2.3.)

6. Podemos llevar a cabo una tercera interrelación entre las preguntas n° 7, n°9 y n°11 del cuestionario que aparecen en la Fase 3ª (Ver Capítulo VII, IV. 1.1.).

Observamos, teniendo en cuenta los resultados de la pregunta n°9, que el grado de involucración y motivación de los trabajadores en la comunicación ascendente con sus directivos se sitúa en una posición intermedia, posición 3, pero con un porcentaje bastante elevado en la posición 2 (ver 2.3.). Precisamente, y a la vista de los resultados obtenidos en la pregunta n°11, la práctica, que a juicio de los responsables de comunicación interna entrevistados, que necesita de un mayor desarrollo son las reuniones en las que participan directivos y trabajadores, denominadas también "reuniones en cascada" (ver 2.3), que tiene como principal objetivo la comunicación entre todos los que participan y la recogida de feed-back de todos los trabajadores, tal y como aparece en los resultados obtenidos en la pregunta n° 7 (ver 2.3.).

7. Una cuarta interrelación que encontramos en esta Tercera Fase es entre las preguntas n°10a) y n°11 del cuestionario (ver, Capítulo VII, IV. 1.1.). Se les pide a los responsables de comunicación que indiquen las tres prácticas de comunicación más importantes que aparecen en su empresa (teniendo en cuenta una lista propuesta y con la posibilidad abierta de incluir nuevas prácticas propuestas por ellos).

Los resultados obtenidos en esta pregunta n°10a) coinciden, en parte, con los resultados de la n°11 en las que se pide que señalen las dos o tres prácticas que necesitan de un mayor desarrollo: las reuniones "en cascada" en las que participan directivos y trabajadores son consideradas como las más importantes y, a su vez, las que necesitan de un mayor desarrollo (ver 2.3.)

4. VALORACION DE CONJUNTO

4.1. Distorsiones

Una vez vistas las interrelaciones establecidas entre las distintas variables, presentaremos ahora las distorsiones y datos extremos obtenidos en el análisis de los resultados:

1. Teniendo en cuenta los criterios propuestos y definidos para la selección del universo de la muestra (ver Capítulo VII, IV. 1.), observamos que la empresa Vicasa S.A se escapa del universo de la muestra, ya que no cumple exactamente el primero de los criterios propuestos: Empresas filiales españolas de multinacionales extranjeras, en las que el origen mayoritario de su capital pertenezca a una multinacional extranjera.

En este caso Vicasa S.A. es empresa filial de Cristalería Española S.A. (Empresa también seleccionada en el universo de la muestra), y el origen mayoritario de su capital pertenece a Cristalería Española S.A., que a su vez pertenece al Grupo Saint-Gobain (Grupo Francés). En este caso Vicasa S.A. es filial de una multinacional extranjera pero indirectamente, ya que directamente, y en primer lugar, pertenece a una empresa española.

2. A la hora de analizar los cargos que ocupaban los responsables de comunicación interna entrevistados, obtuvimos diversas denominaciones, teniendo en cuenta el organigrama de cada una de sus empresas (ver 2.3., análisis cargo actual en la empresa). El cargo ocupado por uno de los responsables de comunicación de las empresas participantes tenía el siguiente nombre: "Director de Asuntos Públicos y Gubernamentales". Por ser única esta denominación, no fue analizada al no resultar relevante en el conjunto de las denominaciones obtenidas.

3. Observamos que al inicio del cuestionario (ver Capítulo VII, IV. 1.1.) se les pregunta a los responsables de comunicación entrevistados por sus principales funciones y responsabilidades. Debido a la variedad de cargos y denominaciones obtenidas, siguiendo el organigrama de

empresa, las funciones propias de la comunicación interna quedaban confundidas entre la diversidad de responsabilidades adquiridas en función de su cargo. Recordamos que sólo el 6.5% de los responsables de comunicación entrevistados tenía formalmente el cargo de "Director de comunicación interna", el resto adquiriría distintas denominaciones (ver Gráfica I)

4. Al analizar las preguntas n°10a) y n°10b) (ver Capítulo VII, IV. 1.1.), observamos que la mayoría de los responsables de comunicación interna entrevistados no establecía en sus respuestas una distinción entre las prácticas más importantes y las más eficaces. Se les preguntó a los responsables de comunicación por qué no establecían esta diferencia, contestando que el grado de importancia estaba en función de la eficacia. Parte de los responsables de comunicación establecieron una diferenciación en sus respuestas, pero al ser un % mínimo, no resultó relevante en su análisis.

5. A la hora de llegar al análisis de la pregunta n°5 (ver Capítulo VII, IV. 1.1.), observamos que las respuestas prácticamente eran similares a los resultados obtenidos en la primera pregunta de la Fase 2ª, relacionándose de igual modo con la pregunta n°10a). Las diferencias resultaban mínimas, siendo poco relevante el análisis de esta pregunta.

4.2. Convergencias

Una vez analizados los resultados obtenidos en cada uno de los "Items" propuestos en las tres Fases llevadas a cabo para la recogida de datos, y conocidas las interrelaciones y distorsiones del estudio de campo, pasaremos a presentar las convergencias más relevantes que nos ayudan a corroborar las hipótesis previamente planteadas (Ver Capítulo VII, III):

1. Una de las preguntas formuladas en la Fase 1ª en la que se hacía referencia al nivel de influencia de la cultura empresarial de la Casa Matriz Extranjera en el desarrollo

de la Comunicación Interna de la filial española, muestra que en el 23.3% de las empresas analizadas la Empresa Matriz marcaba una serie de directrices y pautas a seguir por la filial en su política de comunicación interna, junto con el diseño e implantación de una serie de prácticas o medios a seguir; pues bien, ése 23.3% se corresponde con el porcentaje de empresas en las que su política de comunicación interna está más desarrollada, por lo que podemos decir que se corroboran las dos primeras hipótesis planteadas (Ver Capítulo VII, III)

2. El 70% de los responsables de comunicación entrevistados señaló que las reuniones "en cascada" en las que participan directivos y trabajadores pertenecientes a los distintos niveles de la empresa, requerían de un mayor desarrollo e implementación en sus empresas. Necesitaban ser potenciados los mecanismos de recogida de feed-back (Ver 2.3). Este es uno de los resultados que corrobora la cuarta y octava hipótesis planteadas en la que se afirma que existe una relación entre el desarrollo de las reuniones formales e informales -en las que se persiguen como principales objetivos, la participación de los trabajadores a través de la comunicación ascendente con sus directivos- y la eficacia de la comunicación interna (Ver Capítulo VII, III)

3. El 100% de los responsables de comunicación señalaron que el principal objetivo de las prácticas o medios escritos es informar a los distintos públicos sobre la estrategia de la empresa, su posicionamiento y situación en el mercado, y sobre los resultados y logros obtenidos. Se corrobora, de este modo, la séptima de nuestras hipótesis en la que se pone de manifiesto la relación existente entre el desarrollo de las prácticas o medios escritos y el grado de información de los trabajadores en la empresa (Ver Capítulo VII, III)

4.3. Empresas Tipo

Hemos querido presentar a dos "Empresas Tipo" que han participado en el estudio y que se destacan por el grado de influencia que tienen de la cultura empresarial de su Casa Matriz, así como por el desarrollo de su programa de comunicación interna en la filial española en la que trabajan los responsables

de comunicación interna, representantes de las empresas.¹⁷

IBM España

Desde la Casa Matriz IBM (USA) existen estrategias globales de comunicación que deben seguirse en todas las filiales. Se informa y se inculca a través de programas de formación a todos los niveles, de la cultura empresarial IBM Corporación. Existe una gran sensibilidad en lo que hace referencia al desarrollo de la comunicación interna por parte de la empresa matriz, que se materializa en cursos de formación y seminarios internos para el desarrollo de la formación en este campo, sobre todo para directivos, donde se les forma sobre:

- * Estrategias de comunicación interna
- * Estilos de Dirección en los que se favorezca y potencia la participación.
- * Comunicación con sus empleados.

Existen una serie de prácticas o medios para el desarrollo de la comunicación interna a nivel de Grupo:

- * Programas de comunicación interna que reciben todos los trabajadores a través de soporte informático.
- * Programa de sugerencias a nivel Grupo (Programa "Dígalo") Incentivadas económicamente.
- * Programa de "Puertas abiertas" . Cualquier trabajador puede acudir y acceder a los distintos responsables y

17.-Advertimos que en ningún momento hemos querido mostrar a las "empresas modelo", ya que cada empresa es única, y no puede ser comparada con el resto, queremos simplemente mostrar a dos empresas "características" por la influencia que reciben de la cultura empresarial de su Casa Matriz en el desarrollo de su Plan de Comunicación Interna. No hemos querido hacer un análisis detallado del Programa de Comunicación Interna de las empresas propuestas. En primer lugar, por garantizar, tal y como habíamos advertido en la presentación de nuestro estudio, la confidencialidad de los resultados, y en segundo lugar, porque no es objeto de nuestro estudio el análisis individualizado de los datos obtenidos. Las líneas generales propuestas pueden servir de pautas genéricas al resto de las empresas.

directivos, ya sea de la filial española o de la Casa Matriz, para plantear cualquier tipo de dudas, o para la resolución de temas de trabajo.

- * Estudios de clima laboral se llevan a cabo anualmente, y participan todos los trabajadores de la empresa.

- * Reuniones formales, en las que participan directivos y trabajadores, y en las que intervienen en ocasiones directivos y responsables de la Casa Matriz Extranjera. Se lleva a cabo un seguimiento trimestral de estas reuniones.

BSN Vidrios España, S.A

Existe una clara influencia de la cultura empresarial de la Casa Matriz Extranjera (Francia). La estrategia de comunicación interna de la filial española parte de la estrategia global de comunicación del Grupo y del Proyecto de Empresa a nivel Grupo. Los objetivos concretos de la estrategia de comunicación interna parten siempre del Proyecto de Empresa a nivel Grupo.

Esta dependencia, mejor dicho influencia, que tienen de la Casa Matriz, no es tan patente en la puesta en marcha e implementación de prácticas comunes a nivel Grupo, aunque de hecho, sí que existen, y se produce un seguimiento y control de las reuniones formales institucionalizadas por la empresa y en las que se transmiten los objetivos propuestos por el Comité Directivo, recogándose el feed-back de todos los trabajadores.

La destacamos como empresa tipo, no tanto por la implementación y desarrollo de prácticas a nivel Grupo, sino porque su estrategia de comunicación interna arranca y parte de la estrategia global de la empresa y del Proyecto de Empresa de la Casa Matriz Extranjera para todas las filiales.

5. AUTOCRITICA Y PROPUESTA DE NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACION

El Estudio de Campo realizado -apoyándonos previamente en toda una serie de conocimientos teóricos presentados en los capítulos anteriores, no ha pretendido ser más que una investigación descriptiva de nuestra hipótesis-objeto de estudio.

Cabe una mayor profundización en conceptos como "cultura empresarial", "reuniones formales e informales", "redes organizacionales", "comunicación interna" etc. conceptos, todos ellos que podrían dar lugar a nuevas y futuras investigaciones.

Se podría haber llegado mucho más lejos en nuestra investigación. Un análisis por sectores de producción, plantilla y facturación, de las empresas participantes hubiera enriquecido enormemente los resultados obtenidos. Queda abierta esta propuesta para una futura investigación.

También echamos en falta las opiniones de trabajadores representantes de los distintos niveles, de cada una de las empresas seleccionadas en el universo de la muestra. Este último paso nos hubiera permitido corroborar el nivel de participación de los trabajadores en la comunicación ascendente con sus directivos en cada una de las prácticas o medios propuestos para el desarrollo de la comunicación interna.

Un análisis en profundidad, en los que se estudiaran los aspectos materiales y formales, de cada una de las prácticas o herramientas propuestas en los programas de comunicación interna de cada una de las empresas participantes, hubiera enriquecido, de igual modo, las conclusiones de nuestra investigación.

Deseo que todas estas carencias puedan ser cubiertas en futuras investigaciones y que este trabajo contribuya a un mayor desarrollo y avance en el campo de la comunicación organizacional.

6. DIFICULTADES ENCONTRADAS DURANTE EL DESARROLLO DE MI INVESTIGACION

La realización de cualquier trabajo de investigación resulta costosa. Las distintas fases por las que hay que ir pasando hasta llegar a la obtención de los resultados y posterior tabulación de los datos puede complicarse cuando el objeto de estudio es novedoso.

La técnica utilizada para la recogida de datos (Ver Capítulo VII. IV) requirió la elaboración y diseño de un cuestionario, con sus posteriores revisiones, que más tarde se utilizaría como información clave para las entrevistas personales con cada uno de los responsables de comunicación interna seleccionados en el universo de la muestra.

Contactar con cada uno de los responsables, proponerles su participación y concertar una posterior entrevista personal, resultó arduo en la mayoría de los casos. En algunos casos fue necesaria una segunda entrevista personal para corroborar algunos datos dudosos o poco concretos aparecidos en parte de los "Items" formulados en las Fases propuestas para la recogida de datos.

La posterior tabulación de los resultados se realizó varias veces con el fin de comprobar y asegurar la exactitud de los datos obtenidos.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES FINALES

CONCLUSIONES

Volviendo a las hipótesis previas planteadas (Ver Capítulo VII, III), y una vez analizados los resultados obtenidos en cada una de las tres fases propuestas para la recogida de datos (Ver Capítulo VIII, 2,3 y 4), las conclusiones finales tienen una serie de implicaciones teóricas e implicaciones prácticas, que describiremos a continuación.

Implicaciones en la teoría

1. Existe una relación entre la cultura empresarial y la comunicación interna. La "cultura empresarial", tal y como quedó definida en los capítulos anteriores (Ver Capítulo IV. 5 y Capítulo VIII, 2.1) influye en la estrategia y en el proceso de la comunicación interna.

2. Una mayor influencia de la cultura empresarial de la Casa Matriz Extranjera en la política de comunicación interna de la filial española, conduce a un mayor desarrollo de la comunicación interna en la empresa filial.

Los resultados obtenidos en la Primera Fase (Ver Capítulo VIII, 2.1) mostraron que en sólo el 23.3% de las empresas entrevistadas, la Casa Matriz Extranjera marcaba una serie de directrices y pautas concretas a seguir por la filial española en relación al desarrollo de la comunicación interna, junto con la implantación de una serie de prácticas, canales o medios comunes para todas las empresas del Grupo. A través del diseño y puesta en marcha de esas prácticas, canales o medios comunes se transmitía la cultura del Grupo, influyendo a su vez en la cultura de cada una de las filiales, respetando y potenciando, eso sí, los valores e idiosincrasia de la empresa española, en este caso.

Las Empresas Tipo, analizadas en el Capítulo VIII, 4.3. han sido destacadas por el desarrollo de sus políticas de comunicación interna, y por la influencia de la cultura de sus Empresas Matrices en su proceso de comunicación interna.

Por el contrario, aquellas filiales españolas en las que no se produce ninguna influencia de la cultura empresarial de la Casa Matriz en el desarrollo de su comunicación interna, son aquellas en las que su política de comunicación interna está menos desarrolladas, no existiendo ni siquiera un diseño de canales o medios para la implementación de su estrategia. En estos casos la política de comunicación interna no forma parte de la estrategia de empresa. Esta situación se da en el 6.6% de las empresas analizadas (Ver Capítulo VIII, 2.1). El resto de las empresas se encuentra en el intervalo entre las dos situaciones extremas.

El desarrollo de la comunicación interna, por lo tanto, se encuentra en una situación intermedia: la mayoría de los responsables de comunicación interna entrevistados no se encuentra lo suficientemente satisfecho con el desarrollo de este tipo de comunicación en su empresa (Ver Capítulo VIII, 2.3)

3. Sólo el 6.6% de los responsables de comunicación interna entrevistados tiene formalmente el cargo de Director de Comunicación Interna, siendo ésta su denominación en el organigrama de empresa. El resto, además de tener estas funciones, tiene otras muchas responsabilidades en la empresa.

No existe en la práctica organizacional la relevancia suficiente en este campo ya que en muy pocos casos existe un único responsable formalmente nombrado en la empresa para desempeñar este tipo de comunicación (Ver Capítulo VIII, 2.3)

Implicaciones en la práctica

1. En aquellas empresas en las que existe un mayor desarrollo de las reuniones formales : reuniones departamentales, interdepartamentales y reuniones en las que participan directivos y trabajadores, el grado o nivel de los trabajadores para comunicarse con directivos inmediatos es mayor.

Sin embargo, observamos que en la práctica, las reuniones en las que participan directivos y trabajadores, ("reuniones en cascada") son las que necesitan de un mayor desarrollo según los responsables de comunicación interna entrevistados (Ver Capítulo VIII, 2.3)

2. Existe una relación entre la implementación, puesta en marcha y desarrollo de las reuniones formales e informales - en las que existe una participación por parte de los trabajadores, y se produce un feed-back entre ellos- y la satisfacción percibida, por parte de los reponsables entrevistados, con la comunicación interna.

La satisfacción con la política de comunicación interna se sitúa en un nivel intermedio, la mayoría de los responsables de comunicación reconoce la necesidad de un mayor desarrollo de estrategias y medios. (Ver Capítulo VIII, 2.2, 2.3)

3. La motivación de los trabajadores para comunicarse con sus directivos es baja, la media se sitúa en el 2.5, teniendo en cuenta la tabla de valores propuesta de 1 a 5. Los principales problemas según los responsables entrevistados son:

- * Falta de implicación por parte de los directivos en el Plan de Comunicación Interna.
- * Falta de presupuesto para un mejor desarrollo e implementación de esas prácticas.
- * Falta de una cultura de grupo que favorezca y potencie los estilos participativos. Falta de formación en comunicación de directivos y responsables en este campo.

Deseo agradecer a todos los responsables de comunicación su participación y colaboración en este Estudio.

Espero, de igual modo, que las conclusiones obtenidas puedan ser de utilidad para aquellos, que desde la práctica empresarial, tienen como objetivo conseguir una mayor participación en los procesos de comunicación, de todos los que hacen posible la Empresa.

CAPITULO X

BIBLIOGRAFIA

1. BIBLIOGRAFIA DE LIBROS
2. BIBLIOGRAFIA DE ARTICULOS
3. BIBLIOGRAFIA DE CONFERENCIAS Y COMUNICACIONES
pronunciadas en Seminarios, Cursos, Jornadas y
Congresos Nacionales e Internacionales.
4. BIBLIOGRAFIA DE ESTUDIOS CONSULTADOS
5. BIBLIOGRAFIA DE CASOS DE ESTUDIO

BIBLIOGRAFIA LIBROS

AGUADERO, FRANCISCO
Comunicación Social Integrada
Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España
Barcelona, 1993

ANDREU, RAFAEL
Estrategia y sistemas de información
Mc Graw-Hill de management
Madrid, 1991

BARCELO MATUTANO, GABRIEL
La participación, solución a la crisis de autoridad
Index
Madrid, 1977

BARCELO MATUTANO, GABRIEL
La formación del dirigente
Ciencias de la dirección
Madrid, 1989

BARNETT, G.A., Y THAYER, L
Organization Communication. Emerging Perspectives
Ablex Publishing Corporation
Norwood, New Jersey, 1994

BARTOLI, ANNIE
Comunicación y organización
Paidós
Barcelona, 1992

BEEBE, S., Y MASTERSON, J.
Communicating in small groups. Principles and practices
Harper Collins
USA, 1989

BELL, ARTHUR H.
Business Communication: Toward 2000
Ohio, South-Western
USA, 1992

BERNSTEIN, DAVID
Company, Image & Reality. A critique of corporate communications
Cassell Educational Ltd
Londres, 1991

BYHAM, WILLIAM C.
Zapp! Cómo mejorar la productividad, la calidad y la satisfacción
de los empleados
Diana
Mexico, 1992

CALDWELL, J. B.
La comunicación en la empresa
Index
Madrid, 1975

CAREY, JAMES W.
Communication as culture. Essays on Media and Society
Routledge
New York, 1988

CARRASCOSA, JOSE LUIS
Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito de los
negocios
Ciencias de la dirección
Madrid, 1992

CHAVES, NORBERTO
La imagen corporativa
Gustavo Gili, S.A.
Madrid, 1990

COOPERS & LYBRAND S.A./ EXPANSION
RR HH en las Pymes. (Nóminas, seguridad social y gestión
laboral.nº5)
Edición especial diario Expansión
Madrid, 1993

CORMAN, STEVEN R. (Y OTROS)
Foundations of Organizational Communication.
Longman
New York, 1990

COSTA, JOAN
Imagen pública. Una ingeniería social
Fundesco
Madrid, 1992

DAVARA RODRIGUEZ, JAVIER
Estrategias de comunicación en marketing
Dossat S.A.
Madrid, 1987

DAVIS, KEITH (y otros)
Human behavior at work: organizational behavior. (Traducción)
Mc Graw-Hill
USA, 1991

DeFLEUR, MELVIN (y otros)
Fundamentals of Human Communications
Mayfield, Mountain View-CA
USA, 1992

EISENBERG, ERIC M. (y otros)
Organizational Communication. Balancing creativity and constraint
St. Martin's Press (Publishing company)
New York, 1993

FREY, LAWRENCE R. (y otros)
Investigating Communication. An Introduction to research methods
Prentice Hall (Publishing company)
New Jersey, 1991

GARMENDIA, JOSE A.
Desarrollo de la organización y cultura de la empresa
Esic
Madrid, 1990

GOLDHABER, GERALD M.
Organizational Communication
Brown & Benchmark (publishing company)
USA, 1993

GOLDHABER, GERALD M. AND BARNETT, GEORGE A.
Handbook of Organizational Communication
Department of Communication State University of New York at
Buffalo, Buffalo, New York
Ablex Publishing Corporation
Norwood, New Jersey, 1988

GONDRAND, FRANCOIS
Práctica de la información dentro de la empresa.
Rialp, S.A.
Madrid, 1978

GONZALO MOLINA, PABLO
La comunicación interna en la empresa
UCM (tesis doctoral)
Madrid, 1988

HARPER & LYNCH (Consultoría de RRHH)
Management estratégico y recursos humanos
La Gaceta de los Negocios.nº1
Madrid, 1992

HARPER & LYNCH (Consultoría de RRHH)
Formación y comunicación en la empresa
La Gaceta de los Negocios.nº 7
Madrid, 1992

HEBERT, NICOLE
La empresa y su imagen
Deusto, S.A.
Bilbao, 1988

JABLIN, PUTNAM, ROBERTS (y otros)
Handbook of Organizational Communication
Sage Publications
Newbury Park-California(town)
USA, 1989

JEFKINS, FRANK
Modern Marketing Communications
Blackie Academic & Professional
Glasgow, 1992

KREPS, GARY L.
Organizational Communication
Longman
New York, 1989

LABOUCHEIX, VINCENT
Tratado de la calidad total.
Ciencias de la dirección
Madrid, 1992

LEBEL, PIERRE Y MARIE-FRANCE
Organizar la comunicación interna
Ed. Gestión 2000, S.A.
Barcelona, 1992

LEGGETT, BRIAN O'C.
Comunicación oral en la empresa
Eunsa, (U. Navarra)
Pamplona, 1993

LESCA, HUMBERT
Información y cambio en la empresa.
Gestión 2000.S.A.
Barcelona, 1991

LOSADA, VAZQUEZ, ANGEL
"Función gerencial y estratégica de la comunicación institucional
en la UCM"
Tesis Doctoral, UCM
Madrid, Noviembre 1994

LUCAS MARIN, ANTONIO
Sociología de la empresa
Ibérico Europea de Ediciones
Madrid, 1990

LUCAS MARIN, ANTONIO
Hacia una teoría de la comunicación de masas
Servicio de publicaciones del MEC
Madrid, 1989

LUCAS MARIN, ANTONIO
Razón y Sociedad
Ibérico Europea de ediciones
Avila, 1992

MASAAKI, IMAI
"Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa"
Compañía Editorial Continental, S.A. de c.v.
Mexico, 1992

McPHEE, ROBERT D.(y otros)
Organizational Communication: Traditional themes and new
directions
Sage Publications
Newbury Park-California
USA, 1989

McQUAIL, DENIS AND WINDAHL, SVEN
Modelos para el estudio de la comunicación colectiva. Traducción
Longman Group Limited
Londres, 1981

MIGUEL FERNANDEZ, ENRIQUE
Introducción a la gestión (management).
Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia
Valencia, 1991

MURRANKA P., LEONARD D. (y otros)
Readings and Materials for Managerial Communication
Ginn Press (publishing company)
Massachusetts, 1991

MYERS, M. (y otros)
Managing by Communication and Organizational Approach
McGraw-Hill
USA, 1982

NIETO, ALFONSO
Cartas a un empresario de la información
Eunsa, (U. de Navarra)
Pamplona, 1987

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO
Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa
Oficina Internacional del Trabajo
Ginebra, 1986

PEREZ LOPEZ, J.A.
Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción
personal
Rialp. (Colección Empresa y Humanismo)
Madrid, 1991

PIÑUEL, JOSE LUIS
La dirección de comunicación
Ediciones del Prado
Madrid, 1993

REGOUBY, CHRISTIAN
La comunicación global, cómo construir la imagen de una empresa
Gestió 2000 S.A.
Barcelona, 1989

RODRIGUEZ PORRAS, JOSE MARIA
La participación y la calidad integral
Deusto, S.A.
Bilbao, 1991

RODRIGUEZ PORRAS, JOSE MARIA
El factor humano en la empresa
Deusto, S.A.
Bilbao, 1991

ROETHLISBERGER, FRITZ J.
The Elusive Phenomena
Edited by George F.F. Lombard
Published by Division of Research. Graduate School of Business
Administration.
Harvard University. Boston 1977

ROETHLISBERGER, FRITZ J.
Management and the Worker
Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1966
14ª edición. Copyright 1939. By the President and Fellows of
Harvard College

RUCH, WILLIAM V.
Corporate communications: a comparison of Japanese and American
practices
Quorum Books. LSE
Londres, 1984

SACKMANN, SONJA A.
Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the collective mind
Sage Publications
Londres, 1991

SHOCKLEY-ZALABAK, P.
Fundamentals of Organizational Communication
Longman
New York, 1988

SMELTZER, L. and LEONARD, D.
Managerial Communication. Strategies and Applications
Irwin
USA, 1984

SMITH, ALVIE L.
Innovative employee communications
Prentice Hall
New York, 1991

SMYTHE J., DORWARD C., REBACK J.
Corporate Reputation. Managing the new strategic asset
Century Business
Londres, 1992

SMYTHE DORWARD LAMBERT
The rise to power of corporate communicator(Report)
SDL
Londres, 1991

SMYTHE DORWARD LAMBERT
The power of the open company(Report)
SDL
Londres, 1991

SMYTHE DORWARD LAMBERT
Your employees; your edge in the 1990's (First Report)
SDL
Londres, 1990

SMYTHE DORWARD LAMBERT
Your employees; your edge in the 1990's (Second Report)
SDL
Londres, 1993

SMYTHE DORWARD LAMBERT
Guide to Services
SDL
Londres, 1994

SMYTHE DORWARD LAMBERT
Review. The vision, then and now
SDL
Londres, January-June 1994

SYIPHER, BEVERLY DAVENPORT
Case studies in organizational communication
Guilford Press
New York, 1990

TENA, JOAQUIN
El entorno de la empresa
Gestión 2000
Barcelona, 1992

VIEDMA, JOSE MARIA
La excelencia empresarial. Un estudio del caso español
McGraw-Hill de Management
Madrid, 1992

VILLAFANE, JUSTO
Imagen positiva
Pirámide
Madrid, 1993

ZAPATA PALACIOS, LELIA
La comunicación interna en la empresa: fundamentos para su
organización y eficacia.
Tesis Doctoral (UCM)
Madrid, Enero 1994

BIBLIOGRAFIA ARTICULOS publicados en revistas especializadas,
revistas de empresa y diarios.

ASSOCIATION FRANCAISE DE COMMUNICATION INTERNE
"Le Cadre de Référence de la Fonction communication Interne"
Association Francaise de Communication Interne.
París, Junio, 1994

ANDREU PINILLOS, ALBERTO
"Internal Communication in Spain", en
Internal Communication Focus, Issue 13, págs.4-7
Londres, April, 1993

BARNES, LOUIS B. and HERSHON, SIMON A.
"Transferring power in the family business", en
Harvard Business Review. Volumen 54, N°4
July-August 1976. págs.105-114
Harvard University Press

BARNES, LOUIS B. and KRIGER, MARK P.
"The Hidden Side of Organizational Leadership", en
Sloan Management Review.
Fall 1986, n° 1. págs.15-25
Harvard University Press

BARNES, LOUIS B.
"Managing the Paradox of Organizational Trust", en
Harvard Business Review. Volumen 59. n°2
March-April 1981. págs.107-116
Harvard University Press.

BARNES, LOUIS B. y OTROS
"Breakthrough in Organization Development", en
Harvard Business Review. Volumen 42. N°6
November-December 1964
Harvard University Press

BARNETT, GEORGE A.
"Communication and Organizational Culture",
en Goldhaber, G. & Barnett, G. (Ed.), Handbook of Organizational
Communication.
Ablex Publishing Corporation.
Norwood, New Jersey 1988

BARNETT, GEORGE A. AND HA-YONG JANG
"Cultural Differences in Organizational Communication: A Semantic
Network Analysis"
Department of Communication State University of New York at
Buffalo. Buffalo, New York.
Paper presented to the annual meeting of International
Communication Association,
Sydney, Australia, July, 1994

BASTONS, MIQUEL
"Humanismo para la dirección"
Seminario permanente Empresa y Humanismo N° 25
Pamplona, 1990

BENAVIDES DELGADO, JUAN
"Dimensiones conceptuales de la comunicación corporativa", en
Revista de Ciencias de la Información. n°7
Madrid, 1993

BLAISE, CRONIN y VILA-BELDA, REYES
"Gestión de la Inteligencia Corporativa. Revalorizar los activos
informativos de la empresa", en
Telos, n° 36
Dic-Febrero 1993/94. págs.47-56

BURSON-MARSTELLER Y EL IESE
"La gestión empresarial en los años 90. Resultados del sondeo
1991. Resultados del sondeo 1992"
Burson-Marsteller y el IESE
Madrid 1991/1992

CANTERA, JAVIER (Director RRHH Schweppes)
"Los planes de Comunicación Interna evitan los efectos negativos
del rumor"
Diario La Gaceta
6 de Abril de 1994

CARBALLO, ROBERTO
"Estilos de dirección y calidad en tiempos de crisis"
Capital Humano n° 57, pág.22
Madrid, Junio, 1993

CEPSA
"Propuesta para una política de Comunicación Interna"
Wolff Ollins/Smythe
Madrid, Noviembre 1988

CEPSA
"La organización de las Comunicaciones"
Smythe Dorward Lambert
Madrid, Abril 1989

CEPSA
"Informe Anual" e "Información Financiera y de Actividades 1993"
Dirección de Relaciones Institucionales
Madrid, 1994

CEPSA
"El Grupo CEPSA en 1993"
Dirección de Relaciones Institucionales
Madrid, 1994

CEPSA
"Presentación de Actividades"
Dirección de Relaciones Institucionales
Madrid, 1994

CEPSA
"Cepsa Hoy"
Grupo Cepsa
Madrid, 1990

CEPSA
"Aprendiendo a comunicarnos como grupo"
Grupo Cepsa
Madrid, 1990

CEPSA
"Encuesta cualitativa(2ª). Estudio de opinión del programa de comunicación interna".
Grupo Cepsa
Febrero, 1992

CEPSA
"Plan de Comunicación Interna"
Cepsa, Dirección de Comunicación
Madrid, Febrero, 1994

COMMUNICATION WORLD
Revista especializada. Comunicación Corporativa
IABC (International Association of Business Communicators)
June/July 1993
USA

CONTROL-ANALISIS

"De la empresa anunciante a la empresa comunicación", en
Control n° 312, pág.58
Agosto, 1988

COSTA, JOAN

"La imagen global", en
Control n° 302, págs.108-111
Madrid, Octubre, 1987

DE JUAN, SANTIAGO

"La comunicación se ha convertido en un eje clave de la
estrategia empresarial"
Diario La Gaceta
4 de Diciembre de 1994

DRUCKER, PETER

"El directivo del futuro"
Nueva Empresa (Sección: Dirigir), n° 383, págs.46-48
Madrid, Enero 1994.

EMPRESA Y HUMANISMO (Seminario Permanente)

"Nuevas Tendencias", n°9
Seminario Permanente.
U.Navarra, Pamplona, Junio, 1991

EMPRESA Y HUMANISMO (Seminario Permanente)

"Nuevas Tendencias" n°8
Seminario Permanente.
U.Navarra, Pamplona, Abril, 1991

EMPRESA Y HUMANISMO (Seminario Permanente)

"7 lecciones sobre el humanismo".
Servicio de Documentación.n° 14. Seminario Permanente
U. Navarra, Pamplona, Junio, 1990

EMPRESA Y HUMANISMO (Seminario Permanente)

"La empresa como protagonista del desarrollo social"
Servicio de Documentación.n° 10. Seminario Permanente
U. Navarra, Pamplona, Junio, 1989

EMPRESA Y HUMANISMO (Seminario Permanente)

Departamento de Investigación
Servicio de Documentación, n°9. Seminario Permanente
U. Navarra, Pamplona, Noviembre, 1988

EMPRESA Y HUMANISMO (Seminario Permanente)
"La ética empresarial"
Servicio de Documentación, nº3. Seminario Permanente
U. Navarra, Pamplona, Junio, 1987

FREY, ROBERT
"Empowerment or else", en
Harvard Business Review, nº5/Vol.71
September-October 1993
Harvard University Press

GARMENDIA, JOSE ANTONIO
"Cultura de la empresa y desarrollo organizacional", en
Capital Humano nº31, pág.49
Madrid, Febrero, 1991

GOMEZ PEREZ, RAFAEL
"Notas sobre la Cultura Empresarial"
Seminario Permanente. Empresa y Humanismo, nº27
Pamplona, 1990

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS (Revista Especializada)
"21 st Century".nº 10
WLP Magazines LTD.
December/january, 1993

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS
"Motivation". nº15
Estudio de Casos.
WLP Magazines LTD.
Londres, June 1993

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS
"Benchmarks.¿Cómo medir la eficacia de la comunicación? Sistemas
de medición", nº16
WLP Magazines LTD.
July/August, 1993

IAN ROYCE (ICI)
"Corporate News", en
Internal Communication Focus
Estudio de Casos. nº 17
Londres, September 1993

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS
"Opinions. Listening Organization."
Estudio de Casos. Issue 18
WLP Magazines LTD.
Londres, October 1993

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS
"Face-to-Face", n°19
Estudio de Casos.
WLP Magazines LTD.
Londres, November 1993

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS
"Electronic Media", n°21
WLP Magazines LTD
Londres, February 1994.

INTERNAL COMMUNICATION FOCUS
"Incentives", n°22
Armstrong Information LTD
Londres, March 1994

FERRARI, JUAN
"Gestión y Formación. Diagnóstico de Comunicación Interna", en
El País/Negocios
18 de Abril de 1993

FOCUS ON CHANGE MANAGEMENT (Revista Especializada)
"Cases in Business process reengineering", n°2
Armstrong Information LTD
Londres, Feb/March 1994.

FOEHREUBACH, JULIE Y GOLDFARB, S.
"Employee communication in the '90s: great(er) expectations", en
Communication World (IABC)
May-June 1990

GARMENDIA, JOSE A.
"La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica",
en Reis, n°41. págs.7-23
UCM, 1988

GLAXO HOLDING LTD
"Employee Attitude Survey"
Glaxo Group Research Limited
Londres, 1991

GLAXO CANADA COMMUNICATIONS
"Communications Inventory and Recommendations"
Glaxo Canada
Canada, 1990

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS
"¿Es posible el giro social en la empresa española ante el futuro europeo?"
Colección: Texto sobre el desarrollo estratégico de RRHH, n°3
UCM, Enero 1992

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS
"Comunicación y cultura empresarial"
Colección: Texto sobre el desarrollo estratégico de RRHH, n°4
UCM, 1992

JABLIN, FREDERICK M.
"Estudio de la Comunicación Organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C., C. (Ed.), La comunicación humana.
Mc Graw-Hill, Mexico, 1986

JOURNAL OF COMMUNICATION
An official Journal of the International Communication Association
n°3/Vol.43
Summer 1993

JURADO, ENRIQUE
"Rumores que matan". (Importancia de la C.Interna), en
"El País". (Sección: Gestión y Formación). Pág. 18
Domingo 24 de Abril 1994

KAYE, DEBRA
"La identidad verbal de una compañía", en
Dirigentes, pág.79-81
Septiembre 1991

LAVIN, RAMON R.
"Imponer la comunicación interna no sirve para nada.Directiva europea sobre comunicación interna", en
Expansión, (Sección management)
Martes, 21 de Septiembre 1993

LINARES, JULIO
"Tecnología, redes y servicios para la interactividad", en
FUNDESCO n° 151, págs. 8-10
Abril 1994.

LLANO, ALEJANDRO
"El humanismo en la empresa", en
ABC, sección economía
Lunes, 18 de Enero de 1993

LLORENTE, JOSE ANTONIO (Consejero-Delegado Burson Masteller)
"La comunicación resulta esencial para la empresa", en
Diario La Gaceta
11 de Enero 1994

MARTIN, FERNANDO
"La imagen empresarial en un gabinete de comunicación", en
Control, n°312, págs.84-86
Madrid, Agosto, 1988

MONLEON, JOSE LUIS
"La gestión de las comunicaciones internas como factor del cambio
cultural", en
Capital Humano n°31, pág.28
Madrid, Febrero, 1991

NAVARRO, PEDRO (Socio Director de Andersen Consulting)
"¿Es gestionable el cambio?", en
Harvard-Deusto Business Review, n°60, 2/1994, págs.1-10
Bilbao, 1992

NUEVA EMPRESA (Revista Especializada)
Rank Xerox Española. Informe. Sección Management n°369
Comunicar S.A.
Octubre 1992

PEREZ LOPEZ, JUAN A.
El poder...¿para qué?
Seminario Permanente Empresa y Humanismo, n°29
Pamplona, 1990

POLO, LEONARDO
Hacia un mundo más humano
Seminario Permanente Empresa y Humanismo, cuaderno n°32
Pamplona, 1990

PORTOCARRERO, FELIPE
"Relaciones públicas hacia adentro", en
Nueva Empresa, n°382, pág.77
Madrid, Dic.1993

RAMOS, EDUARDO

"La tecnología sirve para acortar distancias", en
Fundesco, n° 150, pág.5
Marzo, 1994

REDDING, CH., & TOMPKINS, P.

"Organizational Communication -Past and Present tenses", en
Goldhaber, G.M. & Barnett, G. (Eds.), Handbook of Organizational
Communication,
Ablex Publishing Corporation,
Norwood, New Jersey, 1988

RODRIGUEZ, M^a ANGELES

"Desarrollando un plan de comunicación para la calidad", en
Capital Humano n° 57, pág.10
Madrid, Junio, 1993

RUBIO NAVARRO, ELENA

"¡Ring, ring!: París al habla ", en
El País. (Sección: Cursos y Seminarios), pág. 17
Domingo 8 de Mayo 1994

SMITH ALVIE, L.

"Bringing the Gap. Between Employees and Management. Cooperating
to achieve corporate goals", en
Public Relations Journal
Londres, November, 1990

SOMOZA, FERNANDO

"La dirección de organización y RRHH, instrumento de cohesión en
la empresa", en
Capital Humano n°31, pág.44
Madrid, Febrero, 1991

TROY, KATHRYN

"Internal communication restructures for the '90s", en
IABC Communication World
February, 1989
USA

VALLE, RICARDO

"Las tecnologías de la Información en la formación a distancia",
Fundesco, n° 150, pág.9
Marzo, 1994

VARONA, Federico Y DOWNS W. Cal

"Un estudio comparativo de la satisfacción con la comunicación
y la satisfacción con el trabajo en dos compañías guatemaltecas",
Revista de Ciencias de la Información. n°10 /1994, segunda época,
págs.125-144
UCM

BIBLIOGRAFIA CONFERENCIAS Y COMUNICACIONES pronunciadas en Seminarios, Cursos, Jornadas y Congresos Nacionales e Internacionales.

AGUADERO, FRANCISCO. 3M ESPAÑA

Cómo hacer un Plan de Comunicación para situaciones de crisis de la empresa

Conferencia pronunciada en el hotel Princesa Institute for International Research

Madrid, 30-31 Marzo 1993

ALBERTO PEREZ, RAFAEL

La comunicación corporativa: empresas de relaciones públicas e imagen

Seminario Internacional: la publicidad y la comunicación en la Europa del 93.UIMP

Cuenca, 24-26 Octubre 1991

AZCONA, LADISLAO

La crisis. Su repercusión en la comunicación

Ponencia presentada en el ciclo de conferencias la comunicación empresarial en tiempos de crisis, CEIM

Madrid, 18 Febrero 1993

BERCERUELO, BENITO (Estudio de Comunicación)

La relación con los medios de comunicación

Ponencia presentada en el ciclo de conferenciasla comunicación empresarial en tiempos de crisis, CEIM

Madrid, 18 Febrero 1993

BLANCO BELDA, JAVIER

Qué funciones tiene que desempeñar un dircom en el horizonte del año 2000.

Conferencia pronunciada en las jornadas sobre el Dircom, IIR, Hotel Castellana

Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

BRADLEY, KEITH

The role of Employee ownership in the construction of democracy in Iberoamerican countries

Paper given at the VI Congreso Internacional Participación y Autoestión en la construcción de la democracia

Mexico, 1993

BURSON MARSTELLER

Cómo gestionar eficazmente las relaciones con los medios
Seminario práctico celebrado en las jornadas sobre El Dircom,
IIR, Hotel Castellana
Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

BURSON MARSTELLER

Libro de Estilo
Material documentación Institute for International Research
Madrid, 30-31 Marzo 1993

CANOMANUEL, LUIS GONZALEZ

Comunicación Corporativa
Encuentros en El Escorial El director de comunicación en la
empresa actual
El Escorial, 2,3 y 4 de Agosto, 1993

CAVERO, JOSE (Director de Relaciones Externas de Iberia)

Las revistas de empresas
Conferencia pronunciada en la comunicación empresarial en tiempos
de crisis, CEIM
Madrid 17 Febrero 1993

CODIGO DEONTOLOGICO DEL PERIODISMO

Material Documentación
Institute for International Research.España S.A
Madrid, 30-31 Marzo 1993

COMUNICACION EMPRESARIAL

Material Documentación
Institute for International Research.España S.A
Madrid, 30-31 Marzo 1993

CORRAL, RAMON (DEL)

Cual es la labor del director de comunicación: su
profesionalización
Material documentación Institute for international research
Madrid, 30-31 Marzo 1993

CORRAL, RAMON (DEL)

Estrategia de comunicación en un proceso de fusión
Jornadas organizadas por Institute for International Research
Madrid, 3 Diciembre 1992

COSTA, JOAN

Concepción y diseño de programas de comunicación corporativa
Curso comunicación global como soporte de la Imagen
Corporativa. IESE
Madrid, Junio 1993

COSTA, JOAN

Imagen pública y nueva comunicación empresarial
Curso de comunicación global como soporte de la Imagen
Corporativa. IESE
Madrid, 19 Mayo 1993

COSTA, JOAN

10 claves para la comunicación integral
Curso de comunicación global como soporte de la Imagen
Corporativa. IESE
Madrid, 19 Mayo 1993

COSTA, JOAN

Identidad corporativa ¿Qué es y para qué sirve?
Curso de comunicación global como soporte de la Imagen
Corporativa. IESE
Madrid, 19 Mayo 1993

CUADRADO, NIDARDO

La comunicación con/a través de los medios informativos
Institute for International Research
Madrid, 30 Marzo 1993

CUBILLO DE ARTEAGA, ALFONSO (Gerente de R.Externas, Dragados y
Construcciones S.A.)

"El dircom y la comunicación interna"
Conferencia pronunciada en las Jornadas sobre El Dircom, IIR,
Hotel Castellana
Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

DALDA GARCIA-TAHEÑO, VICENTE (Asesor de Comunicación, Anglo
española de distribución)

El director de comunicación en sus relaciones con los medios: su
problemática
Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom, IIR,
Hotel Castellana
Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación)
Comunicación de Crisis
Primer Foro Interno Dircom
Madrid, 23 de Noviembre de 1993

DIRCOM (Asociación de Directivos de la Comunicación)
El DirCom cómo gestor del cambio
Segundo Foro Interno DirCom
Madrid, Mayo de 1994

DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación)
La Comunicación Interna
Tercer Foro Interno Dircom
Madrid, 10 de Noviembre de 1994

INTERNAL COMMUNICATIONS CONFERENCE/NEWMAN, WARREN
Democracy stop at work
Conferencia pronunciada en Inter-Continental Hotel,
Londres, 4 Marzo 1993

INTERNAL COMMUNICATIONS CONFERENCE/CHEYNE, ALISTAIR
Plan de Comunicación Interna de Automobile Association
Conferencia pronunciada en Inter-Continental Hotel
Londres, 4 Marzo 1993

INTERNAL COMMUNICATIONS CONFERENCE/BLACK, IAN
Making it happen. The culture behind the organization
Conferencia pronunciada en Inter-Continental Hotel
Londres, 4 Marzo 1993

INTERNAL COMMUNICATION CONFERENCE/DENNELL PHILLIPA
Introduction from the Chair
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

INTERNAL COMMUNICATION CONFERENCE/DRINKWATER ALAN
The use of employee surveys
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

INTERNAL COMMUNICATION CONFERENCE/STANDISH DEBBIE
The Contract of Feedback
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

INTERNAL COMMUNICATION CONFERENCE/WALKER SUSAN
That's very very interesting
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

INTERNAL COMMUNICATIONS CONFERENCE/SAMUELS PAUL
Technology to support internal communication
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

INTERNAL COMMUNICATIONS CONFERENCE/EPERON ALASTAIR
Reinforcing the Internal Message
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

INTERNAL COMMUNICATIONS CONFERENCE/McCORMICK KAREN
Understanding Process
Inter-Continental Hotel, Park Lane
Londres, 21 Marzo 1994

DIEZ DE BUSTAMANTE, FELIPE
Políticas de Comunicación Interna
Curso de comunicaiación global como soporte de la Imagen
Corporativa.IESE
Madrid, 26 Mayo 1993

DIEZ NICOLAS, JUAN
La comunicación con rigor. Los estudios de opinión
Conferencia pronunciada en la comunicación empresarial en tiempos
de crisis, CEIM
Madrid, 18 Febrero 1993

FERNANDEZ DEL MORAL, JAVIER
Desarrollo de la comunicación empresarial a través de las
distintas épocas de la historia
Seminario. Proyecto de Investigación Precompetitivo
Facultad CC.I. Madrid, 29.X.1992

FERNANDEZ DEL MORAL, JAVIER
Planteamientos éticos de la profesión
Conferencia pronunciada en Encuentros en El Escorial el director
de comunicación en la empresa actual
Madrid, 3 de Agosto 1993

FERNANDEZ DEL MORAL, JAVIER

La subcontratación de las relaciones externas de la empresa en sus relaciones con los medios

Conferencia pronunciada en Institute for International Research
Madrid, 31 Marzo 1993

FERNANDEZ-TAPIAS, FERNANDO

Conferencia de clausura

Conferencia pronunciada en La comunicación empresarial en tiempos de crisis.CEIM

Madrid, 18 Febrero 1993

GARCIA JIMENEZ, FRANCISCO

Seminario Especializado

Seminario pronunciado en la Facultad de CC de la Información

Madrid, Abril-Mayo 1993

GARCIA DE LA ROSA, RODOLFO

Cómo gestionar bien la información. El seguimiento de los medios: prensa, radio y tv.

Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom, IIR, Hotel Castellana

Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

GURIDI BALLESTER, PILAR (General Motors. España)

Cómo contrarrestar los rumores tanto en lo interno como en lo externo de la empresa.

Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom, IIR, Hotel Castellana

Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

GURIDI BALLESTER, PILAR (General Motors.España)

Los conflictos internos de la empresa para presentar la información

Conferencia pronunciada en Institute for International Research
Madrid, 30-31 Marzo 1993

IESE

La comunicación empresarial externa: principios, clases y sistemas

Material proporcionado en el curso sobre la comunicación global como soporte de la imagen corporativa

Madrid, 2 Junio 1993

IESE

Dossier de prensa/selección de artículos

Curso la comunicación global como soporte de la imagen corporativa

Madrid, Junio 1993

IESE/ALVAREZ D'MON, SANTIAGO

Cultura empresarial y comunicación global incidencia en la vida interna de la empresa

Curso La comunicación global como soporte de la imagen corporativa

Madrid, 26 Mayo 1993

INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH

Integración eficaz de la comunicación interna en la empresa

Jornadas celebradas en el hotel Meliá-Madrid

Madrid, 22 y 23 de Mayo 1991

LOPEZ, ANTONIO

"El papel del director de comunicación"

Jornadas sobre el Dircom IIR, Hotel Castellana

Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

LLANO, ALEJANDRO

Valores dominantes y valores emergentes en la actual cultura de la empresa

Seminario permanente Empresa y Humanismo. Conferencia pronunciada en el Escorial

El Escorial, 22 Julio 1991

MEDINA, GUILLERMO (Director Relaciones Externas TELEFONICA

El mercado y el cliente

Conferencia pronunciada durante las Jornadas La comunicación empresarial en tiempos de crisis. CEIM

Madrid, 17 Febrero 1993

MEDIOS DE COMUNICACION

Documentación complementaria

Jornadas organizadas por el Institute for International Research

Madrid, 30-31 Marzo 1993

MORALEDA, FLORENTINO (Gerente Andersen Consulting)

El director de Comunicación como gestor de Recursos Humanos

Encuentros en El Escorial El director de comunicación en la empresa actual

El Escorial, 2,3 y 4 Agosto 1993

MUÑOZ, JUAN RAMON

Los flujos de comunicación en la empresa: una aproximación
Seminario Permanente Empresa y Humanismo. El Escorial
El Escorial, 22 Julio 1991

OLLINS, WALLY (Presidente de Wolf Ollins)

Imagen Corporativa

Curso del Escorial: El directivo de comunicación en la estrategia
empresarial, del 11-15 de Julio, 1994

Ponencia celebrada el 14 de Julio de 1994

El Escorial, 1994

PANIAGUA, CARLOS (Presidente Paniagua Comunicaciones)

Quién debe actuar primero ante situaciones críticas de la
empresa.

Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom, IIR,
Hotel Castellana

Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

POLANCO, JESUS (DE)

Empresa y Comunicación

Conferencia pronunciada en el curso Comunicación global como
soporte de la imagen corporativa. IESE

Madrid, 19 Mayo 1993

PRENSA NACIONAL Y REGIONAL (GRUPOS EDITORIALES)

Material Documentación

Institute for International Research

Madrid, 30-31 Marzo 1993

QUIRKE, BILL

Getting Communication onto the agenda

Conferencia pronunciada en el Internal Communication Conference

Londres, 4 Marzo 1993

RODRIGUEZ OBESO, JAIME

"Cómo implementar su plan de comunicación y adaptarlo a las
necesidades de su empresa"

Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom, IIR,
Hotel Castellana

Madrid, 1-3 de Diciembre de 1993

RODRIGUEZ, CARLOS E. (Director "La Gaceta de los Negocios")

Mesa redonda: empresa y medios

Encuentro en El Escorial El director de comunicación en la
empresa actual

El Escorial, 3 Agosto 1993

SANCHEZ GUZMAN, JOSE RAMON
Comunicación versus Marketing, conflicto y armonía
Cursos de verano del Escorial
El Escorial 4 Agosto 1993

SEMINARIO:GRUPO ESPECIAL DIRECTIVOS
Seminario sobre Imagen y Comunicación
Grupo Especial Directivos
Madrid, 6 y 7 Octubre 1988

SOLANO FLETA, LUIS Y MONZON ARRIBAS, CANDIDO
Seminario sobre: La comunicación Corporativa
Instituto Summa
Madrid, 25 Febrero 1992

SOTO, JUAN (Consejero Delegado. Director General)
Política de Comunicación Interna en Hewlett-Packard
Conferencia pronunciada en el Curso comunicación global como
soporte de la imagen corporativa IESE
Madrid, 26 Mayo 1993

ZORZANO, ENRIQUE
Conferencia pronunciada en las Jornadas Comunicación empresarial
en tiempos de crisis.CEIM
Madrid, 17 y 18 Febrero 1993

ZORZANO, ENRIQUE
Las relaciones de la Empresa con los Medios
Conferencia presentada en los Encuentros en El Escorial El
director de comunicación en la empresa actual
El Escorial, 4 Agosto 1993

BIBLIOGRAFIA DE ESTUDIOS CONSULTADOS

BURSON MARSTELLER Y EL IESE

La gestión empresarial en los años 90
Sondeo de 1991/ Sondeo de 1992
Madrid, 1991/1992

BRIAN O'C.LEGGETT (Profesor Asociado de Comunicación Empresarial en el IESE)

Proyecto de Investigación con la Oxford Brookes University sobre la relación entre la comunicación y el compromiso organizativo de los ejecutivos empleados en empresas filiales de multinacionales en España.
Barcelona 1994

EL PERFIL DEL DIRECTOR DE COMUNICACION EN FRANCIA.

LA FONCTION COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE
Responsables de communication qui etes-vous.
Enquete U.D.A.
Septiembre 1992

NORCONSULT Y EL INSTITUTO DE EMPRESA

El estado de la comunicación interna en España.
Madrid, 1992

SMYTHE DORWARD LAMBERT

Your employees; your edge in the 1990's. (the first and the second annual survey)
S/D/L
London, 1993

SMYTHE DORWARD LAMBERT

The rise to power of the Corporate Communicator"
A study of the current and future role of the UK's in house PR Professionals.
S/D/L
London, 1991

THE COMMUNICATION EUROPE

Estudio sobre la comunicación empresarial en Europa.
Publicado en "Communication Europe" (magazine)
Survey 1992

TOP - COM 1994

Association Francaise de Communication Interne
Le retour sur investissement en communication interne
Francia, 1994

BIBLIOGRAFIA DE ESTUDIOS DE CASOS

DANSK DESIGNS

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Caso de estudio discutido el Lunes 8 de Agosto 1994

(Programa) Human Aspects of Business. Unit I

Professor Louis B. Barnes

Boston, 7-26 de Agosto de 1994

JOHN BAK

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Caso de estudio discutido el Miércoles 8 de Agosto 1994

(Programa) Human Aspects of Business. Unit I.

Profesor Louis B. Barnes

Boston, 7-26 de Agosto de 1994

MEDCOM

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Caso de estudio discutido el Jueves 11 de Agosto 1994.

(Programa) Human Aspects of Business. Unit I.

Professor Louis B. Barnes

Boston, 7-26 de Agosto de 1994

PETER OLAFSON

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Caso de estudio discutido el Martes y Jueves, 16 y 18 de Agosto 1994.

(Programa) Human Aspects of Business. Unit I. Professor Louis B. Barnes.

Boston, 7-26 de Agosto de 1994

PRECISTA TOOLS AG

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Caso de estudio discutido el Lunes 22 de Agosto 1994

(Programa) Human Aspects of Business. Unit. I. Profesor Louis B. Barnes.

Boston, 7-26 de Agosto de 1994

SERENDIPITY SOFTWARE

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Caso de estudio discutido el Jueves 25 de Agosto 1994.

(Programa) Human Aspects of Business. Unit. I. Professor Louis B. Barnes.

Boston, 7-26 de Agosto de 1994