



ABRIR CAPÍTULO V

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 en 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:

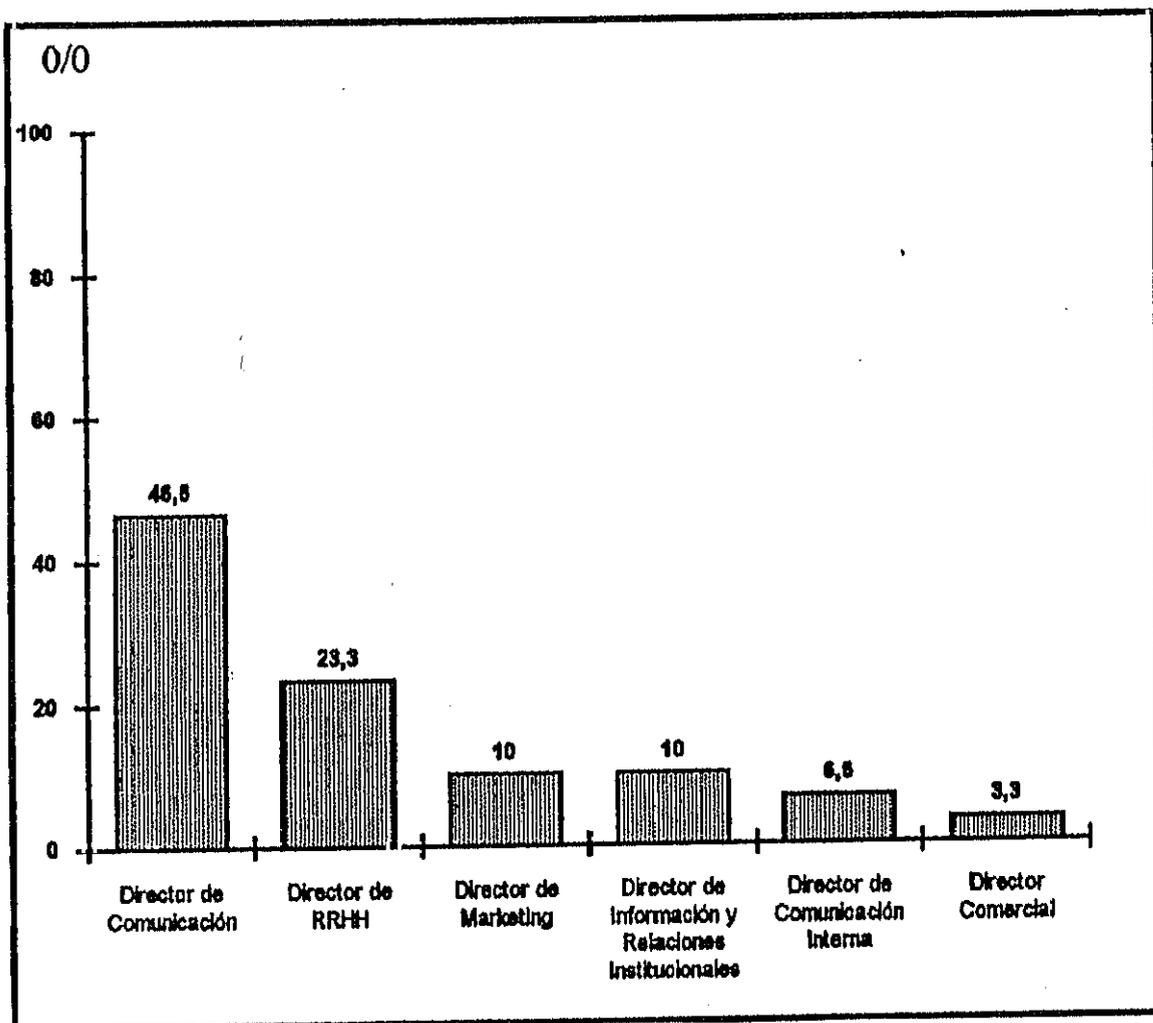
- Análisis de los resultados de las Preguntas Cerradas
- Análisis de los resultados de las Preguntas Abiertas

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

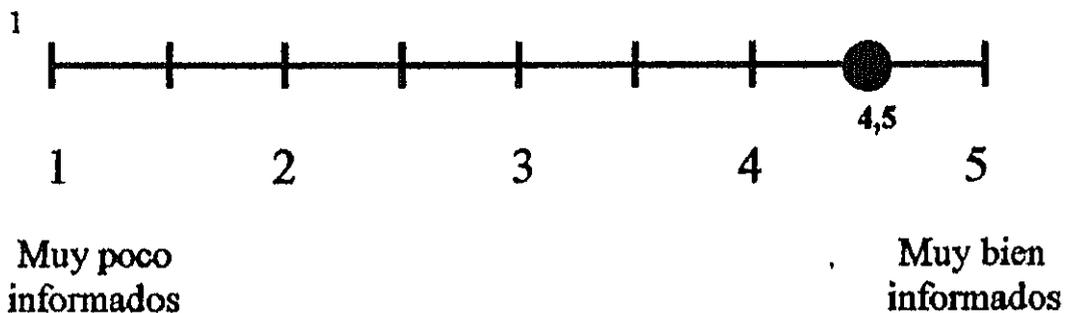
Pregunta	1		2		3		4		5	
	Nº de Empresas	Valor %								
1	-	-	-	-	-	-	3	10%	27	90%
2	3	10%	7	23,3%	9	30%	8	26%	3	10%
3	1	3,4%	3	10%	8	26,7%	11	36,6%	7	23,3%
4 a)	5	16,6%	8	26,6%	13	43,3%	3	10%	1	3,3%
4 b)	-	-	2	6,7%	11	36,6%	14	46,7%	3	10%
9	4	13,3%	10	33,3%	12	40%	3	10%	1	3,3%

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.

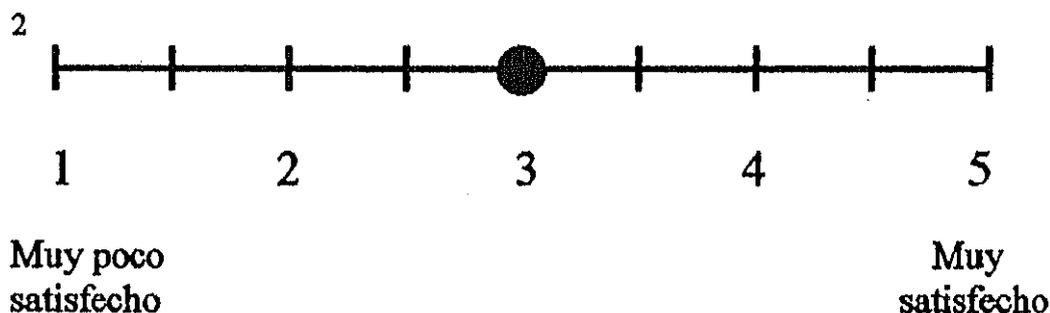
La media de los resultados obtenidos se sitúa en 4.5, teniendo en cuenta la gradación de 1 a 5 que hemos utilizado en las preguntas cerradas.



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.

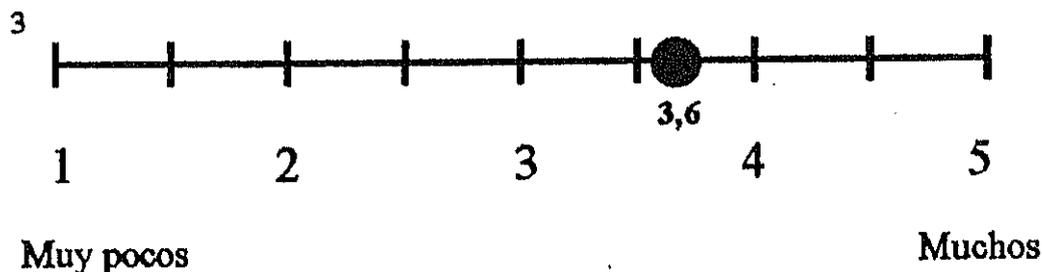
La media, a la vista de los resultados se sitúa en el número 3.



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.

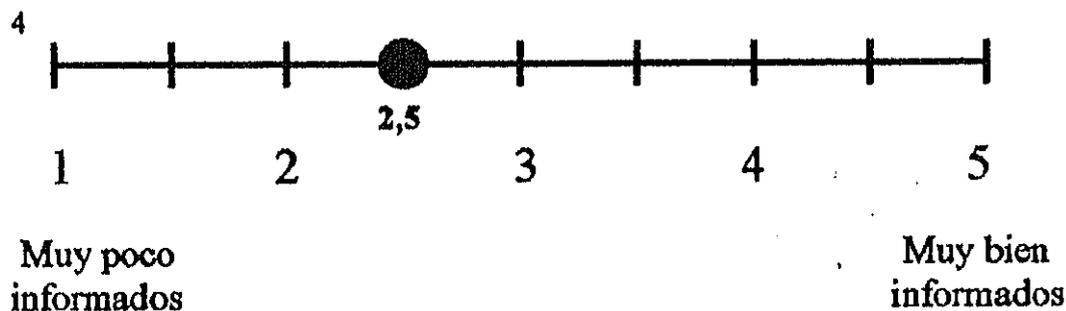
La media, teniendo en cuenta los resultados obtenidos estará en 3.6.



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.

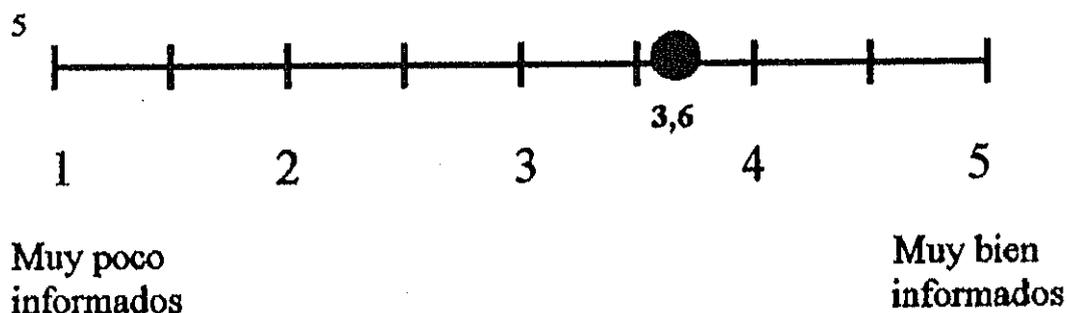
La media se sitúa en 2.5.



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.

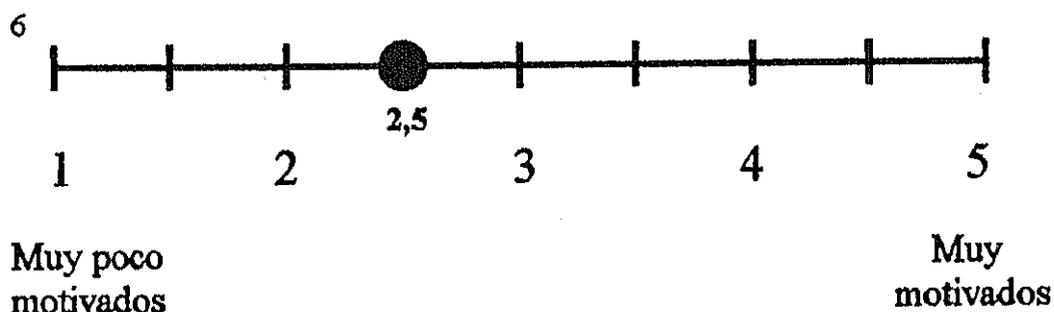


P. n° 9. ¿Hasta qué punto están los trabajadores activamente involucrados y motivados en la comunicación ascendente con sus directivos?

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.

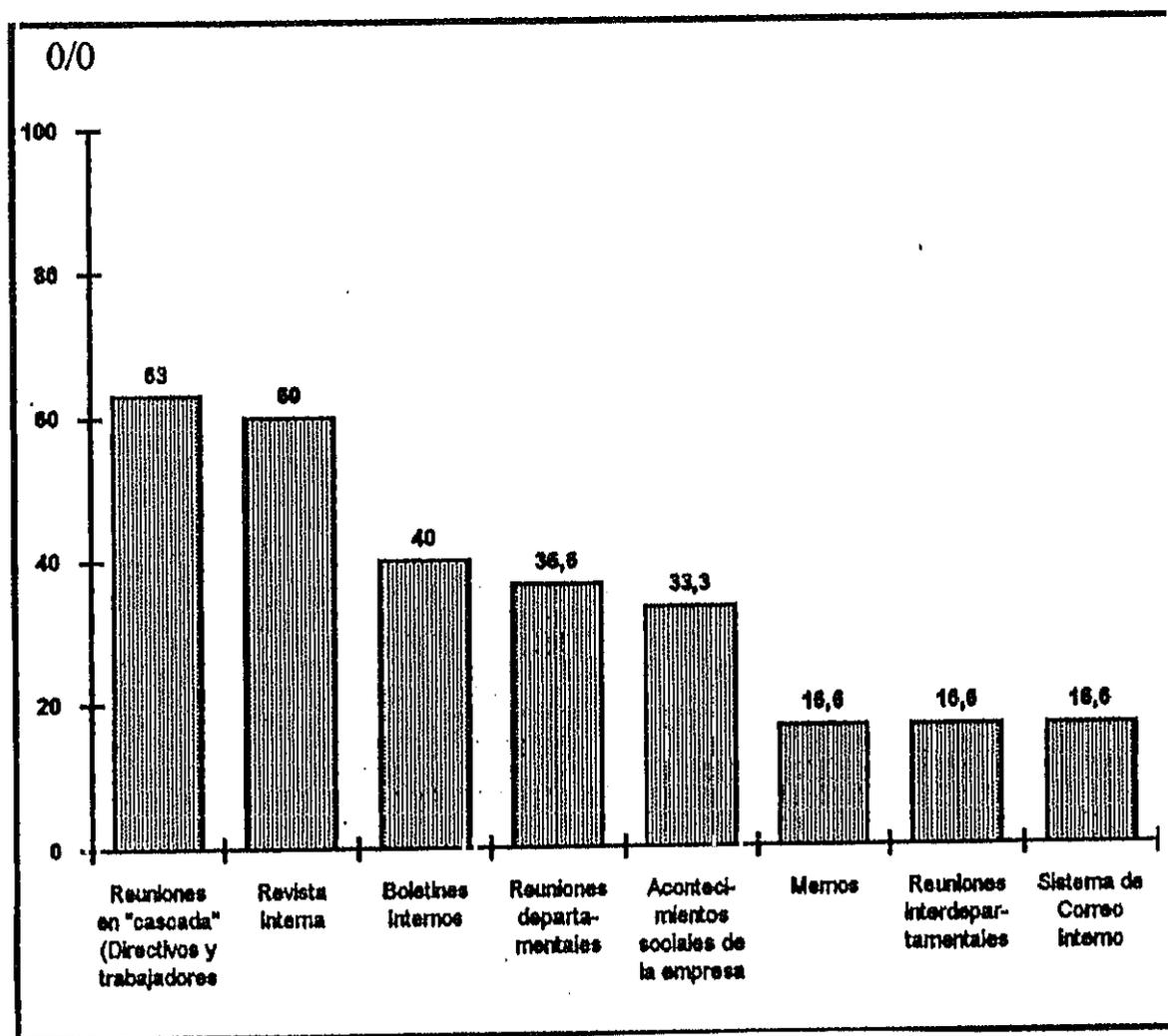
El Primer Grupo de objetivos estuvo representado por el 90%. El 46.6% de los reponsables de comunicación señaló también el Segundo Grupo de objetivos. El Tercer Grupo

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



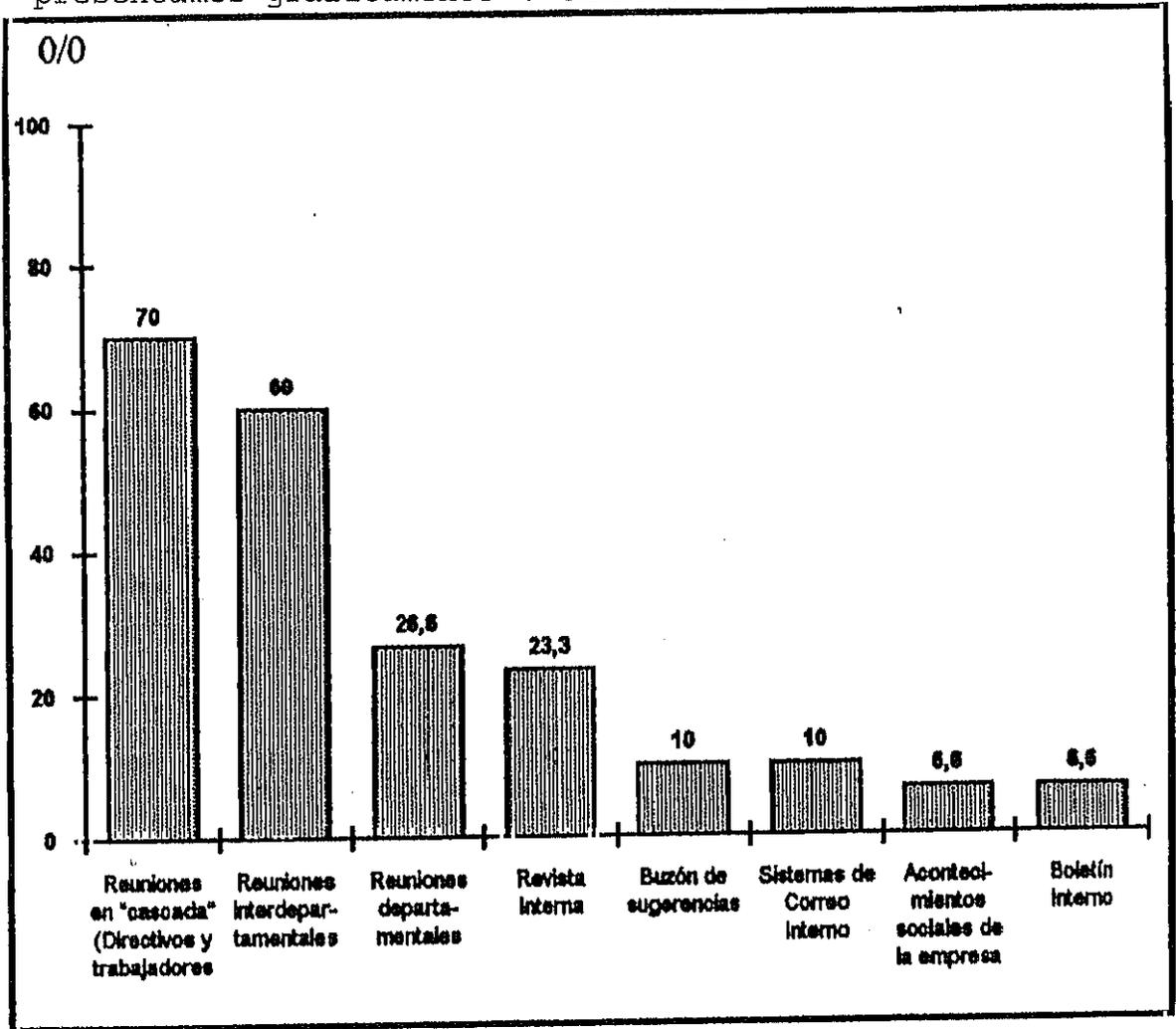
11.-Ibidem

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 Grupo 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 reponsables 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 cuestionario (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 adquiría 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 Autogestión 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