

Universidad CEU Cardenal Herrera

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad



La Comunicación Interna empresarial
en el desarrollo estratégico
de las empresas multinacionales
españolas en el siglo XXI.

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Ramón De Salas Nestares

Dirigida por:

Dra. M^a. Isabel De Salas Nestares

VALENCIA

2016

Capítulo 1: PRESENTACIÓN	- 9 -
1.1. ORIGEN DE LA INVESTIGACIÓN	- 9 -
1.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	- 14 -
1.3. OBJETIVOS.....	- 15 -
1.4. METODOLOGÍA.....	- 16 -
1.5. ESTRUCTURA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	- 21 -
1.6. UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	- 25 -
Capítulo 2: MARCO CONCEPTUAL: LA MULTINACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.....	- 26 -
2.1. CLAVES DE LA MULTINACIONALIDAD EMPRESARIAL.....	- 27 -
2.1.1. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA	- 27 -
2.1.2. LA GLOBALIZACIÓN Y EL COMERCIO INTERNACIONAL.....	- 30 -
2.2. LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	- 34 -
2.2.1. DEFINICIONES DE EMPRESA MULTINACIONAL	- 35 -
2.2.2. CONCEPTO MODERNO DE EMPRESA MULTINACIONAL.....	- 38 -
2.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	- 41 -
2.2.4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	- 44 -
2.2.5. DESARROLLO INTERNACIONAL	- 47 -
2.2.6. COORDINACIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	- 50 -
2.3. LAS NUEVAS EMPRESAS MULTINACIONALES	- 53 -
2.3.1. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES..	- 53 -
2.3.2. LAS NUEVAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS	- 56 -

Capítulo 3: MARCO CONCEPTUAL: LA COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL	- 65 -
3.1. CONCEPTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	- 66 -
3.1.1. LA COMUNICACIÓN EN SU DIMENSIÓN COMUNITARIA	- 66 -
3.1.2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	- 68 -
3.1.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	- 70 -
3.1.4. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.....	- 71 -
3.2. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	- 73 -
3.2.1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	- 75 -
3.2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	- 77 -
3.2.3. PÚBLICO COMO SUJETO COMUNICACIONAL.....	- 79 -
3.3. COMUNICACIÓN EXTERNA EMPRESARIAL	- 88 -
3.4. COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL	- 90 -
3.4.1.1 FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	- 95 -
3.4.1.2 FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	- 98 -
3.4.1.3 EL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA	- 100 -
3.5. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	- 101 -
3.5.1. FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	- 104 -
3.5.2. PERFIL Y FORMACIÓN	- 107 -
3.5.3. MODELO ORGANIZACIONAL	- 116 -
3.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS PÚBLICOS: ALCANCE Y CONTENIDOS.....	- 119 -
3.6.1. PÚBLICO RECEPTOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	- 120 -
3.6.2. CONTENIDOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	- 124 -
3.6.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	- 127 -
3.6.3.1 MEDIOS EN SOPORTE ESCRITO	- 129 -

3.6.3.2 MEDIOS AUDIOVISUALES.....	- 132 -
3.6.3.3 MEDIOS DIGITALES E INTERACTIVOS. INTRANET.....	- 135 -
3.6.3.4 HERRAMIENTAS WEB 2.0. LA COMUNICACIÓN 2.0	- 147 -
3.6.3.5 COMUNICACIÓN PRESENCIAL.....	- 155 -
3.7. ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SITUACIONES DE CRISIS ...	- 159 -
3.8. COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA EMPRESARIAL	- 166 -
3.8.1. DEFINIENDO CULTURA	- 167 -
3.8.2. CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL	- 169 -
3.9. COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DEL CAMBIO	- 178 -
3.9.1. CAMBIOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL.....	- 183 -
3.9.2. CAMBIOS EN LAS FORMAS DE TRABAJO	- 185 -
3.9.3. EL TELETRABAJO Y EL ENTORNO VIRTUAL	- 188 -
3.10. COMUNICACIÓN INTERNA, MARCA Y REPUTACIÓN EMPRESARIAL	- 191 -
3.11. BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA	- 196 -
3.12. PLAN DE COMUNICACIÓN	- 199 -
3.12.1. PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.....	- 200 -
3.12.2. ETAPAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.....	- 201 -
3.12.2.1 ESTADO DE LA COMUNICACIÓN	- 201 -
3.12.2.2 DETERMINACIÓN DE PÚBLICOS	- 202 -
3.12.2.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	- 203 -
3.12.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	- 203 -
3.12.2.5 PLANES DE ACCIÓN.....	- 204 -
3.12.2.6 EVALUACIÓN	- 205 -
3.12.3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	- 206 -
3.12.4. AUDITORIAS Y MÉTRICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA	- 209 -

Capítulo 4: CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CAPA INTERNACIONAL.....	- 216 -
4.1. PUBLICO INTERNO EN LA CAPA INTERNACIONAL	- 219 -
4.2. IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR Y CULTURA EMPRESARIAL	- 223 -
4.3. RELACIÓN CON RECURSOS HUMANOS: PARADOJA DE LA MULTINACIONALIDAD.....	- 224 -
4.4. EL TRABAJADOR EXPATRIADO	- 228 -
4.5. EL PERFIL DEL DIRECTIVO EXPATRIADO	- 230 -
4.6. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS MULTINACIONALES	- 233 -
4.6.1. SEPARACIÓN GEOGRÁFICA Y HUSOS HORARIOS	- 234 -
4.6.2. BARRERAS CULTURALES	- 235 -
4.6.3. BARRERAS LINGÜÍSTICAS.....	- 237 -
4.6.4. PRUDENCIA EN LAS ETAPAS INICIALES	- 240 -
Capítulo 5: ESTUDIOS DE CAMPO	- 242 -
5.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CASO DE CEPSA	- 244 -
5.1.1. ANTECEDENTES DE CEPSA	- 244 -
5.1.1.1 DESARROLLO INTERNACIONAL	- 246 -
5.1.1.2 DESARROLLO MULTINACIONAL	- 247 -
5.1.1.3 CONSOLIDACIÓN COMO EMPRESA MULTINACIONAL	- 249 -
5.1.1.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CEPSA	- 252 -
5.1.1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN CEPSA.....	- 255 -
5.1.2. ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA CEPSA 1990	- 257 -
5.1.2.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA 1990	- 257 -

5.1.2.2	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA 1990.....	- 257 -
5.1.3.	ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA CEPSA 2010	- 259 -
5.1.3.1	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO COMUNICACIÓN INTERNA 2010	- 260 -
5.1.3.2	APORTACIONES DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA 2010	- 262 -
5.1.4.	ESTUDIOS DE CLIMA Y COMPROMISO CEPSA 2012-2014	- 263 -
5.1.4.1	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CLIMA Y COMPROMISO 2012-2014	- 264 -
5.1.4.2	APORTACIONES DEL ESTUDIO CLIMA Y COMPROMISO 2012-2014	- 265 -
5.1.5.	NUEVA SEDE SOCIAL Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO: UN CAMBIO CULTURAL	- 269 -
5.1.5.1	NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	- 271 -
5.2.	ESTUDIO DE CAMPO: EMPRESAS FILIALES DE MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN EGIPTO Y PERÚ	- 276 -
5.2.1.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	- 280 -
5.2.1.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA ..	- 280 -
5.2.1.2	CUESTIONARIO DEL PERSONAL EXPATRIADO.....	- 284 -
5.2.1.3	UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO	- 287 -
5.2.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS EXPATRIADOS.....	- 295 -
5.2.2.1	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO	- 295 -
5.2.2.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESPUESTAS	- 296 -
5.2.3.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	- 324 -
5.2.3.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	- 324 -
5.2.3.2	ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EXPATRIADOS	- 327 -
5.2.3.3	ENTREVISTAS A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN	- 330 -

5.2.3.4	ENTREVISTAS PUBLICADAS DE DIRECTORES DE COMUNICACIÓN	- 333 -
5.2.3.5	ENTREVISTAS COMPLEMENTARIAS.....	- 335 -
5.2.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS	- 337 -
5.2.4.1	METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	- 337 -
5.2.4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EXPATRIADOS	- 341 -
5.2.4.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN INTERNA	- 355 -
5.2.4.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS PUBLICADAS	- 362 -
Capítulo 6:	CONCLUSIONES	- 369 -
6.1.	RESULTADOS DE LOS ESTUDIO DE CAMPO.....	- 369 -
6.1.1.	RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL CASO.....	- 370 -
6.1.2.	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS EXPATRIADOS	- 374 -
6.1.2.1	COMUNICACIÓN INTERNA CORPORATIVA.....	- 376 -
6.1.2.2	COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILIAL INTERNACIONAL.....	- 377 -
6.1.2.3	EMPLEADOS LOCALES EN LA CAPA INTERNACIONAL	- 378 -
6.1.2.4	EXPATRIADOS EN LA CAPA INTERNACIONAL.....	- 379 -
6.1.2.5	PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y MADUREZ DE LA FILIAL	- 380 -
6.1.3.	RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y NOTAS PUBLICADAS.....	- 381 -
6.1.4.	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL SERVICIO EXTERIOR..	- 387 -
6.2.	CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	- 388 -
6.3.	ENFOQUE DE BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA INTERNACIONAL	- 392 -

6.4. CONCLUSIÓN FINAL.....	- 397 -
6.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	- 398 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 477 -

ANEXOS

1. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA EN CEPSA 2010
2. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN COMPAÑÍAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS
3. FLUJO DE INVERSIÓN BRUTA ACUMULADA DE ESPAÑA POR SECTORES Y REGIONES
4. FILIALES DE EMPRESA MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN LATINOAMÉRICA Y NORTE DE ÁFRICA
5. FICHAS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EXPATRIADOS
6. FICHAS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A DIRECTORES Y RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN INTERNA
7. FICHAS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS PUBLICADAS
8. FICHA TIPO DE BUENAS PRACTICA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA INTERNACIONAL

Capítulo 1: PRESENTACIÓN

1.1. ORIGEN DE LA INVESTIGACIÓN

La presencia de empresas españolas en el exterior abre una nueva dimensión a la investigación de la comunicación interna empresarial. Esta investigación pretende aflorar los elementos claves que afectan a la comunicación interna en el escenario multinacional necesarios para mejorar la eficiencia y cohesión de las personas que trabajan en una organización con presencia en distintos países.

El término *comunicación interna* es polisémico, por una parte se refiere al proceso comunicacional mediante el cual interactúan las personas en las organizaciones, y por otra, a la forma que toma su aplicación y gestión como unidad funcional dentro de una organización empresarial. En el primero caso escribimos comunicación interna como nombre común y cuando nos referimos a la función o al departamento dentro de la organización, lo escribimos como nombre propio: Comunicación Interna (o con el acrónimo CI en los cuadros y tablas). Esta ha sido la línea que ha guiado nuestro trabajo, hemos partido del análisis del concepto de comunicación desde la perspectiva de la relación entre personas pertenecientes a una comunidad para abordar a continuación su rol en la empresa.

En la actualidad, ante la creciente complejidad de las organizaciones, la alta dirección se fija como en ella como una herramienta estratégica de la organización ligada estrechamente a sus objetivos, frente a la escasa atención y recursos que antes recibía (Marín y García García, 2013). En el pasado la Comunicación Interna la encontrábamos frecuentemente ubicada en el área de Recursos Humanos, ahora tiende a formar parte de la Dirección de Comunicación, órgano dependiente directamente de la alta dirección¹. Es de señalar la vertiginosa evolución de los medios de comunicación interna, como la Intranet 2.0, los repositorios de conocimiento y otras herramientas de trabajo colaborativo. En este mismo

¹ En 2010 el responsable de comunicación dependía directamente del Presidente, Consejero Delegado o Director General en el 75,6% de las empresas españolas. Fuente: Informe de la Asociación de Directivos de Comunicación “El estado de la comunicación interna”.

epígrafe hay que destacar los esfuerzos que realizan en la actualidad las empresas en la formación permanente de empleados y ejecutivos y el apoyo a los medios de comunicación interpersonal, como ocurre en los modelos de comunicación en cascada, donde los mandos intermedios contribuyen a que el mensaje de la dirección llegue a todos los empleados.

De todos estos medios, la Intranet, que De Salas define como el sistema de red en una organización para la gestión de sus comunicaciones y transferencias de datos entre sus miembros (De Salas, 2002:253), es la que permite una evolución y transformación más profunda de la comunicación interna en las organizaciones. Esto supone la renovación de la gestión y la toma de decisiones por el aporte de la tecnología y de la experiencia de las redes sociales². Actualmente se habla de intranet colaborativa y de redes sociales corporativas, diferenciándose entre ellas por el grado de participación de los empleados y miembros de la organización de las mismas. Así, las redes colaborativas son aquellas en las que sus contenidos y su estructura se pueden enriquecer por las aportaciones de sus miembros, llegando en su evolución a las redes sociales corporativas que ofrecen un espacio que se estructura y completa a partir de las relaciones entre miembros de comunidades virtuales de una o varias empresas. Los contenidos los aportan estos mismos miembros, teniendo la oportunidad de contribuir al conocimiento colectivo dentro del ámbito de la organización. Las redes sociales corporativas aúnan comunicación y productividad. (Fernández Carrelo, 2012). Según la consultora Nubalia (2012), poco a poco las redes sociales se van abriendo paso en el mundo empresarial, dando lugar a nuevas áreas de investigación en este campo. Desde que Nielsen (2009)³, en referencia a las primeras Intranets, formulase su observación sobre la información en las webs para proponer que es preferible estructurar la información de acuerdo a la manera en que se hace uso de ella, y no de acuerdo al departamento que la posee. Por esta sencilla razón se ha alcanzado, en un espacio muy corto de tiempo, un gran potencial con las

² Las Redes Sociales como *Facebook* o *LinkedIn*, tienen sus versiones de empresa mediante plataformas especialmente diseñadas para uso interno en las organizaciones como *SharePoint*, *Broadband mechanism*, *Affinity systems*, *Blogtronic*, *SocialNetwork* y otras.

³ Nielsen, principal directivo del Grupo Nielsen Norman, fundó un movimiento para la implementación rápida de mejoras en la interfaz de usuario y tiene 79 patentes registradas en EE.UU, la mayoría relacionadas con avances para la usabilidad de Internet.

nuevas generaciones de Intranets, donde los empleados se unen de acuerdo a sus propios intereses en grupos que permiten crear sinergias de cara a producir y gestionar el conocimiento. Estas Intranets han dado lugar a una nueva cultura del trabajo basada en la colaboración, la comunicación y la creación de valor, teniendo como consecuencia una mayor cohesión y sentido de pertenencia. (Bravo, 2008), (Tapscott y Williams, 2007).

La utilización de las redes sociales como medio de comunicación interna tiene que superar las primeras resistencias por parte de la dirección, pues *al final, la dirección pone trabas porque su mentalidad, a nivel comunicativo, es más anticuada.* (Fernández Frontelo, 2012) y evolucionar poco a poco hasta lograr que se acepte que enriquecen la comunicación interna y mejoran la gestión del conocimiento. Este reto es mucho mayor que la asunción que supone aceptar y utilizar nuevas tecnologías, pues supone una revolución creativa en la generación de contenidos.

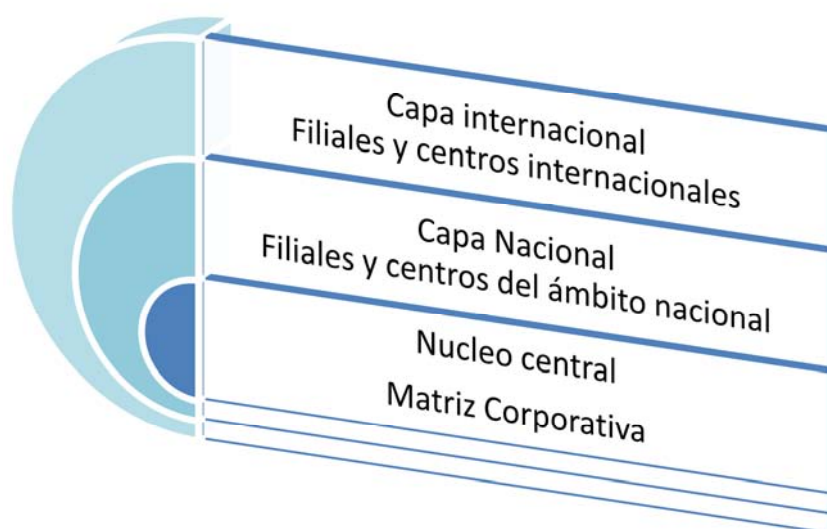
(...) tenemos que rendirnos a la evidencia de que la red social es ya una institución de control, una plataforma de comunicación inmediata y viral incompatible con la censura y la ocultación de información, incompatible también con la falta de agilidad y creatividad. Y ese es el verdadero reto para el Dircom del futuro: integrar en los recursos del corporate la capacidad efectiva y creativa de generación de contenido online por un lado, y de reacción inmediata, por otro. (López Font, 2011:2).

Y aún cabe pensar que la innovación en medios no ha hecho más que comenzar, pues a medida que los nuevos medios de comunicación se introducen en la sociedad y en sus hábitos de vida, encontraremos nuevos canales y oportunidades de desarrollo para la comunicación interna. Es, como los correos electrónicos interactivos, o la más reciente que propone O'Keef (2016) acerca de utilizar aplicaciones móviles, denominadas *apps*, como herramienta de comunicación interna, aportando entre otras novedades, la capacidad de segmentar, localizar e interactuar con empleados y grupos de interés.

Es por ello que la atención prestada a la Comunicación Interna por la alta dirección de las organizaciones sea relativamente joven y esté en vías de desarrollo, no por eso ha dejado de ser analizada por un gran número de estudios científicos y publicaciones. Estos trabajos reflexionan y suministran enfoques novedosos sobre la organización, contenido y medios de

la comunicación empresarial y, más recientemente, resultados que ponen en valor muchas de las experiencias realizadas. Sin embargo, estos estudios, así como la atención prestada a la Comunicación Interna por las empresas españolas multinacionales, generalmente quedan circunscritos al ámbito geográfico nacional de la organización, lo que denominamos el núcleo central y la capa nacional, dejando para futuras actuaciones las que afectan a la capa internacional.

Gráfico 1. CAPAS NACIONAL E INTERNACIONAL DE UNA MULTINACIONAL.



Fuente: Elaboración propia.

Este trabajo, tomando como punto de partida las investigaciones realizadas, tiene en cuenta los aspectos de la globalización económica, a los que las empresas españolas no son ajenas, especialmente las grandes empresas y corporaciones. Algunas de estas empresas han hecho un gran esfuerzo de internacionalización de sus actividades, fenómeno que destaca durante la última década, cuando se han dado una serie de factores que han facilitado su expansión internacional. El empresariado español ha llevado esta internacionalización más allá de la venta en mercados internacionales, o de la externalización transfronteriza de sus centros de producción, para alcanzar un nivel más desarrollado y complejo. Ello se ha traducido en la globalización de la actividad empresarial, la redistribución de las operaciones

y toma de decisiones, incluida las estratégicas, entre centros de distintos países. Esta graduación del nivel de internacionalización empresarial es lo que en este trabajo se analiza bajo la denominación de *multinacionalidad* de la empresa⁴.

La multinacionalidad de las empresas españolas se ha consolidado en la última década debido a la concatenación de varios factores. De una parte, el fuerte desarrollo de la economía española, recién entrado el siglo XXI, permitió el crecimiento y fusión de empresas, resultando en un aumento considerable del tamaño de las mismas. Por otro lado, el impacto de las recientes crisis económicas ha espoleado este proceso, así como ha acelerado su salida hacia mercados exteriores como forma de subsistencia, teniendo que competir con otras empresas multinacionales más consolidadas. Por último, en todo este proceso ha influido la facilidad para obtener fondos externos y créditos en buenas condiciones financieras que les permitían su expansión internacional.

El desarrollo exterior de las empresas españolas se ha producido simultáneamente a la expansión internacional de los países denominados *economías emergentes*, que ha dado lugar a una nueva clase de multinacionales que compiten con otras más asentadas, provenientes en su mayor parte de países desarrollados. El análisis de las competencias y características de estas nuevas multinacionales nos posibilita sentar las bases de la comunicación interna en el escenario internacional. Ello supone que en muchos de los casos analizados nos encontramos ante un cambio de gestión a todos los niveles, desde el organizativo hasta el cultural, pasando por la integración de personas de distintos orígenes, historia, extracción social, formación, e incluso de aquellas que en el trabajo se comunican en lengua distinta a la propia. Todos estos procesos se verifican en un período muy corto de tiempo, lo que es una fortaleza a la hora de abordar el presente estudio. Procesos que en grupos internacionales tradicionales se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, en el caso español se ha producido en un escaso lapsus temporal, lo que nos posibilita poner en su justo lugar el proceso de comunicación en la propia expansión de las multinacionales hispanas.

Este trabajo de investigación científica tiene su origen en lo observado como expatriado responsable de la dirección de filiales de una empresa multinacional española en dos países

⁴ A lo largo del estudio empleamos alternativamente la palabra “empresa” y “organización” en referencia a las grandes empresas y a las multinacionales españolas.

cultural y geográficamente apartados, unido al conocimiento de cómo actúan las organizaciones corporativas. Ello ha posibilitado apreciar de cerca y analizar científicamente los distintos enfoques que las empresas españolas han dado a la Comunicación Interna respecto a sus filiales en el exterior. El análisis que presentamos se realiza tanto desde la organización central como desde la filial exterior, permitiéndonos cuantificar la importancia que la Comunicación Interna tiene en el desarrollo con éxito de los objetivos asociados al mandato del trabajo en el exterior, relacionándolas con las directrices emanadas desde el centro de decisión.

1.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO

De acuerdo con los precedentes expuestos, el presente trabajo de investigación pretende demostrar la hipótesis de que aunque la Empresa Multinacional Española (EME) presta atención a la Comunicación Interna como función integrada en la estrategia empresarial, en la práctica no se ha alcanzado plenamente su potencial. Ello aplicado al ámbito internacional al no haberse ajustado íntegramente a las especificaciones y las características que la organización multinacional conlleva en la mayoría de ellas. Sin embargo, la Comunicación Interna es clave para apoyar su desarrollo internacional. La Comunicación Interna de la nueva multinacional española tiene que atender aspectos desconocidos, o que han quedado desfasados, desde los más básicos, como pueda ser la adaptación al idioma (no la mera traducción) que se utiliza para interactuar, hasta los más complejos, que pasan por las cuestiones culturales, de idiosincrasia o por los desfases horarios y la distancia que afecta a la comunicación. En el caso del idioma, por incidir en este único aspecto, la multinacional española tiene que interiorizar que la nueva comunidad de empleados no habla necesariamente castellano. Esta separación recuerda el antiguo diálogo entre la metrópoli y las colonias que describía Sebastián en sus estudios sobre los virreinos españoles: *las adaptaciones europeas en la América colonial fueron adquiriendo una vida paralela pero diferente, y surgieron creaciones personales que se apartaron de los modelos europeos.* (Sebastián, 1990:32). Si las tecnologías de la comunicación nos permiten establecer un contacto inmediato, superando las distancias y la temporalidad, con el uso cada vez más intenso de medios tecnológicos, no se puede olvidar que en las relaciones que se establecen entre las personas de la organización

central y la filiales internacionales existen diferencias de husos horarios, barreras idiomáticas, distintas culturas de empresa, de país y, por último, distinto grado de percepción del entorno, cohesión y compromiso con la organización.

El trabajo se centra en la experiencia de empresas españolas multinacionales establecidas en Egipto y Perú como un modelo que nos permite una aproximación a la investigación en las distintas regiones del mundo donde la inversión directa de las multinacionales españolas ha establecido filiales. Con ello se pretende identificar las líneas de trabajo que conlleven las *buenas prácticas* que los departamentos responsables de Comunicación Interna pueden adoptar para dar satisfacción al reto que el nuevo nivel de multinacionalidad alcanzado representa.

En definitiva, **la hipótesis de partida del presente estudio parte de la premisa de que en el ámbito de la Empresa Multinacional Española, la comunicación interna es necesaria para su desarrollo internacional, pero las barreras que aparecen y las características propias de la multinacionalidad que en ella influyen no se conocen suficientemente.** Siendo menos categórico, esto también se puede formular como que no se tienen en cuenta suficientemente la importante función de la Comunicación Interna en la capa internacional.

1.3. OBJETIVOS

Gracias al esfuerzo realizado en estos últimos años, la Dirección de Comunicación ha experimentado una mejora notoria en el reconocimiento y en el valor que aporta a la empresa, especialmente la Comunicación Interna en el ámbito estratégico. Sin embargo, tal y como se formula en la hipótesis, la dirección de las Empresas Multinacionales Españolas (EEMMEE) observa y trata las filiales que están situadas en países extranjeros de forma similar a las filiales nacionales.

El objetivo principal de este trabajo, sobre el que pivotan otros objetivos secundarios, es el de ayudar a que la alta dirección de las organizaciones multinacionales españolas, y en especial el Director de Comunicación, sean conscientes de estas diferencias y de la importancia que tiene la Comunicación Interna dentro de la capa internacional de su

organización. Importancia que en el ámbito internacional se ve potenciada cuando se considera la necesidad de incorporar en el grupo objetivo de la comunicación a empleados de distinta extracción, tanto social como empresarial y cultural. La consecución de este objetivo no está reñida con los continuos retos que la Comunicación Interna debe afrontar a diario y que pueden llegar a saturar una agenda de trabajo, así como su capacidad de adaptación a la constante evolución de las tecnologías de comunicación. La transformación digital de las organizaciones, ya sea fruto de una decisión estratégica como de la propia necesidad de adaptación y supervivencia empresarial, requiere de un esfuerzo creciente de Comunicación Interna en una organización que pone a disposición de sus empleados nuevas formas y medios de trabajo y de colaboración. Cabe destacar, como objetivo secundario, el valor que adquiere la Comunicación Interna para la figura del expatriado. Este directivo, que normalmente proviene de la estructura organizativa de la matriz, se convierte en el principal valedor y trasmisor de la cultura empresarial en la filial internacional, además de ser el portador de la imagen y marca de la empresa ante los denominados grupos de interés (*stakeholders*) del país donde opera o tiene actividad la empresa. Como consecuencia, el objetivo final que se persigue es colaborar en el avance de la comunicación interna empresarial al aflorar las características principales y las barreras que debe superar en el ámbito internacional, que la Comunicación Interna debe conocer y tener presentes en su estrategia de comunicación y planes de acción, sin que quede relegada a futuras fases.

La creciente internacionalización de las empresas, la integración digital y la mayor conciencia por parte de la empresa de la importancia de una buena comunicación interna son factores que respaldan el protagonismo cada vez mayor del Director de Comunicación. (Equipo Dircom, 2015).

1.4. METODOLOGÍA

A la hora de plantear la metodología de investigación más adecuada para el desarrollo de este estudio hemos seguido los criterios de autores como Bourdieu, Chamboredon y Passero. Ellos mantienen que en las Ciencias Sociales existen particularidades y dilemas propios vinculados a la objetividad y generalización de conocimientos, de forma que puede

afirmarse que la objetividad en sí misma no existe, *ni siquiera las preguntas más objetivas, las que se refieren a las conductas, no recogen sino el resultado de una observación efectuada por el sujeto sobre su propia conducta* (Bourdieu et al., 2008). Como es lógico, es deseable alcanzarla y aproximarnos lo máximo proponiendo dos principios generales; por una parte el reconocimiento de obstáculos que genera el conocimiento social, y por otra, la aplicación de técnicas de ruptura que evitan la tendencia a no cuestionarse a fondo conceptos que a priori son dados por obvios. El proceso de investigación lo iniciamos con este enfoque. Analizamos, en primer lugar, el marco teórico de lo que es una empresa multinacional, sus características, organización y evolución, y entrando con más profundidad en el caso de las empresas multinacionales españolas. En segundo, analizamos el marco teórico de la comunicación interna empresarial de la mano de autores que nos conducen por las claves e importancia de esta función en un entorno en constante cambio. Ello nos posibilita hacernos las primeras preguntas sobre el estado de la Comunicación Interna en las empresas multinacionales mediante la búsqueda bibliográfica, el análisis de las referencias teóricas y los conceptos hasta llegar a la formulación del problema y el diseño necesario para su investigación.

Para ello accedemos a fuentes secundarias recogidas en informes, estudios y publicaciones científicas que nos permiten obtener una orientación de los modos y enfoques de investigación seguidos en esta disciplina, incidiendo en los que profundizan en el entorno de las empresas multinacionales maduras.

El proceso de investigación seguido implica el uso de métodos de investigación cuantitativos como cualitativos. Siguiendo a Baker (2000), es de señalar que cada vez hay más aceptación sobre la necesidad de integrar los dos enfoques, pues las evaluaciones que se basan en datos cuantitativos de muestras estadísticamente representativas son más adecuadas para evaluar la causalidad usando métodos econométricos o llegando a conclusiones que se pueden generalizar. Pero también Baker señala que los métodos cualitativos permiten estudiar la información referente a un fenómeno más ampliamente. Aunque no se pueda llegar a diferenciar qué parte de esta información es más importante para cada individuo, pueden proporcionar información decisiva sobre la dinámica de una determinada comunicación, las perspectivas y percepción de las personas que participan en ella, o los motivos de ciertos resultados observados en un análisis cuantitativo. Puesto que existen importantes ventajas y

desventajas en la selección de una técnica en lugar de otra, la integración de las evaluaciones cuantitativas y cualitativas puede ser el mejor vehículo para satisfacer las necesidades de este proceso de investigación. Al combinar los dos enfoques, los métodos cualitativos aportan el análisis de las preguntas clave sobre la evaluación de la percepción que tienen las personas, sujetos de la comunicación interna en las empresas multinacionales. Así mismo, permiten examinar el cuestionario o la estratificación de la muestra cuantitativa y analizar el marco empresarial y cultural dentro del cual se lleva a cabo el estudio. Los métodos cuantitativos aportan información fiable si los resultados observados en el trabajo cualitativo son aplicables a una población de mayor tamaño al usar una muestra estadísticamente representativa.

Previo a definir el diseño multi-método de investigación, es preciso dejar asentado lo que Bericat (1998) señala en relación con la estrategia de la integración de los modelos cualitativo y cuantitativo, resaltando la existencia de tres estrategias básicas, tales como la complementación, la combinación y triangulación. Según Bericat, la estrategia de complementación se basa en el deseo de contar con dos imágenes distintas de la realidad social en la que está interesado el investigador. Dado que cada método ofrece, por su propia naturaleza, una imagen distinta, pues cada uno revela aspectos diferentes, podremos ampliar nuestro conocimiento de la realidad social si realizamos una investigación con dos estructuras metodológicas paralelas. Con ello se pretende contar con dos imágenes del hecho investigado, más que buscar convergencia o una confirmación entre los resultados, que enriquezca nuestra comprensión. Por otro lado, Bericat indica que la estrategia de combinación se basa en la idea de que el resultado obtenido en una investigación que aplica un método, puede perfeccionar la implementación de algún componente o fase de la investigación realizada con otro método distinto, logrando así incrementar la calidad de los resultados. Con esta estrategia se pretende, ante todo, reforzar la validez de los resultados, pues nuestra confianza en la bondad de las conclusiones se incrementa cuando con diferentes métodos obtenemos una idéntica o imagen similar de la realidad social. El empleo complementario de métodos cualitativos y cuantitativos contribuye a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. Con sólo un método, es imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o de la cualidad subyacente que se intenta medir.

Siguiendo el criterio expuesto, se ha incorporado el método cualitativo, utilizando específicamente la entrevista en profundidad, la cual es un instrumento técnico que tiene gran

sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. La entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada; es flexible, dinámica, más bien libre y no directiva. El entrevistador invita al entrevistado a hablar sobre los temas seleccionados con el fin de explorar sus conocimientos, experiencias, opiniones, intenciones, y sentimientos, todo aquello que no se puede observar.

En el caso que nos ocupa, encontramos que el objeto de la investigación requiere de un entendimiento previo de las características de cada organización y lo que es decisivo a la hora de determinar el empleo combinado de ambos métodos. Así como entender, dentro de un universo relativamente pequeño, no sólo la evaluación de la Comunicación Interna que exista en la empresa multinacional, sino también la que resultara como idónea en un futuro en constante evolución, fruto de la proyección de las experiencias personales de los sujetos que forman parte del proceso de comunicación; la situación de la empresa y sus necesidades; y la estrategia de la organización multinacional, por mencionar las más destacables. La observación de un hecho, que en sí mismo es objeto de una evolución permanente, requiere, por tanto, capturar la visión cuantitativa del mismo y explicarla a la luz de las razones cualitativas que le ha llevado a ser como es, sin dejar de recoger lo que las futuras etapas de esa misma realidad deben recorrer.

Las entrevistas en profundidad se centran a los máximos responsables de las empresas españolas en el extranjero y en los Directores y responsables de Comunicación Interna, de cuyo análisis extraemos conclusiones sobre aspectos distintos de aquellos que son directamente observables, siguiendo las propuestas de Holsti (1969) y Krippendorff (1990), interpretándolas dentro del contexto del entrevistado como marco referencial donde se desarrollan sus mensajes y significados.

El análisis cualitativo se completa con la fuente secundaria que proporcionan las entrevistas y declaraciones publicadas en los medios de comunicación, realizadas por los Directores de Comunicación de empresas multinacionales españolas. Mediante esta fuente se ponen contexto la situación de la Comunicación Interna en la capa internacional, dentro de la rápida y global transformación que la función de Director de Comunicación está experimentando en las grandes organizaciones.

La fase cuantitativa de la investigación tiene como instrumento de medida el Cuestionario, dirigido a la primera línea de empleados expatriados que trabajan en filiales de empresas multinacionales. Con esta herramienta de investigación se pretende medir el grado de conocimiento que se tiene en la empresa filial internacional sobre la Comunicación Interna como función corporativa, el impacto en su actividad, la percepción del sujeto y la contribución que la Comunicación Interna pueda aportar a la empresa filial en relación a los objetivos estratégicos de la organización. El tratamiento cuantitativo de estos cuestionarios y su análisis estadístico correspondiente permite destacar las posibles correlaciones existentes entre los distintos factores. Este análisis cuantitativo, repetido en el tiempo, también podrá aportar un punto de partida muy valioso para analizar la evolución temporal del impacto de la Comunicación Interna en la actividad empresarial a medida que evolucionan las características de multinacionalidad en la Comunicación Interna.

En resumen, utilizamos para el análisis de contenido todo el conjunto de técnicas disponibles, complementarias entre sí, para obtener una interpretación fundamentada científicamente con la que efectuar deducciones lógicas sobre la comunicación que es el objeto del estudio, analizando sus actores y su contexto, como lo define Bardin, quien conceptualiza el análisis de contenido como

el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes. (Bardin, 2002:32).

Junto con las conclusiones del trabajo proponemos que su aplicación siga la metodología de las *buenas prácticas*, siguiendo el modelo conocido como *best practices* o estándares *de facto*, que las empresas consideran como las formas de hacer más adecuadas al caso que se estudia, y que, a medida que se desarrollan e incorporan nuevas experiencias, acaban convirtiéndose en la referencia a seguir.

1.5. ESTRUCTURA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se desarrolla, primero, abordando el marco conceptual, que ocupa la parte más extensa de la tesis doctoral, en el que se analizan las investigaciones realizadas acerca de los conceptos que se manejan y que son la base de la hipótesis del estudio. Consideramos que es necesario identificar las principales corrientes que intervienen en el proceso comunicacional y que es imprescindible crear un corpus de referencia para poder situar la hipótesis de trabajo y entender sus aportaciones.

En concreto, el marco conceptual aborda primero las características de la empresa multinacional, prestando atención a su evolución organizativa. Empezamos explorando los orígenes de las empresas multinacionales, analizando las razones de su entrada en los mercados internacionales lo que requiere profundizar en los conceptos de la internacionalización de los mercados, haciendo un breve recorrido histórico en las razones del desarrollo del comercio transnacional, hasta llegar al reciente fenómeno de globalización de la economía y consecuentemente de las organizaciones empresariales. Para entender la diferencia entre la empresa internacional y la multinacional haremos una revisión de aquellas características que las definen. A continuación, estudiaremos las características de las EEMMEE, incluyendo la incorporación en el mercado mundial de las nuevas multinacionales de países emergentes. Estas han introducido nuevas reglas de juego con las que las empresas españolas tienen que competir, fenómeno especialmente intenso en la última década.

Con esta revisión pretendemos situar el contexto de una empresa multinacional en el cual se suceden cambios de forma continua, especialmente en sus aspectos organizativos y en la estrategia seguida para su desarrollo internacional. Para la preparación de este marco conceptual contamos con fuentes bibliográficas realizadas por investigadores que muestran la juventud que tienen tanto las empresas multinacionales españolas, actores recientes en el teatro mundial, como el desarrollo de la Comunicación Interna, como tal área, integrada con la misión y estrategia de la empresa. También hemos recabado referencias a la Comunicación Interna de empresas multinacionales maduras, provenientes principalmente de países anglosajones, que han adquirido una gran experiencia en los procesos de globalización económica.

A partir de la referencia de la empresa multinacional, abordamos el marco teórico sobre la comunicación interna. Consideramos necesario empezar por el análisis del concepto de comunicación y comunidad como facetas de una misma realidad. Siguiendo esta idea como hilo conductor de la comunicación en las organizaciones humanas, nos detenemos en el estudio de la comunicación en las organizaciones empresariales para obtener una visión holística de la comunicación de la empresa con todos y cada uno de los actores con los que se relaciona, incluyendo la sociedad en la que opera. Dentro de este formidable marco conceptual, nos hemos centrado en la comunicación interna y su evolución para entender cómo llega a convertirse en una herramienta estratégica de las empresas y su papel como agente del cambio. Del concepto teórico pasamos a su aplicación a la empresa, para lo que hacemos un breve recorrido por el aspecto organizativo de la Comunicación Interna, su gestión, planificación y valores, bajo el criterio integrador de la Dirección de Comunicación.

Con el bagaje que nos aporta el *corpus* teórico de la empresa multinacional y la Comunicación Interna nos detenemos en el último marco conceptual que profundiza en la Comunicación Interna en la capa internacional. Pretendemos con ello incorporar al estudio los aspectos clave que le afectan identificados mediante las escasas fuentes bibliográficas disponibles, junto con algunas observaciones personales cuya validez científica es objeto de un contraste posterior.

La segunda parte del trabajo se centra en el “estudio de campo” presentados en dos grupos. El primero de ellos se basa en el caso de una empresa multinacional española siguiendo las propuestas de Yin, que defiende lo adecuado del método del caso cuando se abordan las etapas iniciales del fenómeno investigado. Este modelo es especialmente apropiado cuando se trata de encontrar respuestas a hechos descriptivos: “*el método del caso ayuda a ilustrar mejor una situación en particular, hacer observaciones directas y desarrollar propuestas teóricas que guíen la recolección de datos empíricos*”. (Yin, 2003:20).

La empresa en cuestión es una multinacional española que está en un continuo proceso de transformación en un entorno internacional, incluido una revisión profunda de la función, alcance y medios de comunicación interna empleados. Esta parte del estudio es muy relevante para entender la realidad y complejidad que maneja la Comunicación Interna. Aunque en sus

comienzos pretendía llegar a la totalidad de los empleados de la organización, su resultado final ha quedado lastrado por varios factores. Por una parte, por la concepción de los propios negocios y su organización como grupo empresarial. Y, por otra, por los medios de comunicación y recursos disponibles, poniendo de relieve la importancia de la infraestructura tecnológica como elemento clave que puede limitar o impulsar la relación entre la matriz y sus empresas filiales distribuidas por el mundo. La continua transformación de la organización y de los medios informáticos nos permite observar cómo evoluciona la Comunicación Interna en una organización multinacional y su papel como agente del cambio, de acuerdo con la estrategia y visión del negocio. Asimismo, es un caso que ilustra la evolución del punto de vista de la dirección en un entorno internacional, y los objetivos y restricciones que demandan al plan de Comunicación Interna.

A continuación, la segunda parte del “estudio de campo” se basa en el análisis en dos países donde hay establecidas EEMMEE con distintos grados de madurez. Ello nos posibilita una visión primigenia de las necesidades, fortalezas y eventuales carencias que tienen sus respectivas organizaciones en relación a la función de Comunicación Interna. Metodológicamente, este estudio se basa en la combinación del análisis cuantitativo, mediante cuestionarios que se entregan a expatriados que forman la primera línea de dirección de las empresas filiales de EEMMEE, y un análisis cualitativo que aportan las entrevistas en profundidad realizadas con Directores y responsables de Comunicación Interna y otros directivos de EEMMEE.

Por último, se exponen las conclusiones. En ellas intentamos reseñar las ideas principales que pueden trasladarse como *buenas prácticas* en las EEMMEE. Nuestro anhelo es que este estudio teórico pueda servir de ayuda para mejorar el objeto de nuestro análisis para poder ser aplicada en la evolución de la Comunicación Interna en el entorno multinacional.

Cuadro 1. RESUMEN DE FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS.

Fuente	Técnicas de Investigación	Foco
Secundaria	Análisis Bibliográfico.	Multinacionalidad de las Empresas Españolas.
Secundaria	Análisis Bibliográfico.	Comunicación Interna.
Secundaria	Estudio del Caso.	Empresa multinacional.
Primaria	Cuantitativa: Cuestionario. Estadística descriptiva.	Directivos expatriados responsables de filiales internacionales.
Primaria	Cualitativa: Entrevista en profundidad. Análisis de contenido.	
Primaria	Cualitativa: Entrevista en profundidad. Análisis de contenido.	Directores de Comunicación y responsables de Comunicación Interna.
Secundaria	Cualitativa: Análisis de contenido de entrevistas publicadas.	
Primaria	Cualitativa: Entrevista en profundidad. Análisis de contenido.	Responsables del Servicio Exterior Español.

Fuente: Elaboración propia.

Como cuestiones formales del trabajo es de señalar que hemos seguido las referencias bibliográficas que aporta la Asociación de Psicología Americana (APA) en su sexta edición⁵.

⁵ Manual del modelo de documentación del APA en su sexta edición recuperado de <http://online.upaep.mx/LPC/online/apa/APAimp.pdf> (Última visita 15 de septiembre de 2016).

Las notas a pie de página han sido utilizadas para ampliar o delimitar algún aspecto del texto, además de situar los textos originales de los autores citados que en el cuerpo de texto han sido traducidos.

1.6. UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Con las conclusiones que se derivan de este estudio sobre la Comunicación Interna en la EME se abren nuevas líneas de investigación empresarial. Nuestro objetivo es intentar fijar un modelo que se pueda emplear para analizar si el modelo fijado se repite en otras regiones según el grado de multinacionalidad, tipo de organización, sector de actividad, estrategias y otras segmentaciones posibles del universo de las empresas. Estos modelos de Comunicación Interna con alcance multinacional podrán servir de referencia en el desarrollo y evolución de las EEMMEE de manera que esta logre vertebrar toda la organización y se consigan las ventajas que aporta para alcanzar sus objetivos y el cumplimiento de sus planes estratégicos.

Por otra parte, la importancia de incorporar la dimensión de multinacionalidad en las investigaciones sociales no es exclusiva de la comunicación interna empresarial, siendo este un primer paso que abra o complemente nuevas líneas de investigación del comportamiento social. Pretendemos establecer un modelo que pueda servir donde exista una matriz o un centro director, como pueden ser una Organización no gubernamental (ONG), Organizaciones Religiosas o Centros de Formación, entre otras.

Capítulo 2: **MARCO CONCEPTUAL: LA MULTINACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Para poder investigar los aspectos que afectan a la comunicación interna de las Empresas Multinacionales Españolas es necesario abordar, en primer lugar, el concepto de la internacionalización empresarial para entender en qué contexto económico, social y cultural se produce. Sin llegar a los niveles de profundidad que los economistas alcanzan, donde se pueden referir numerosos estudios, libros y tesis doctorales⁶, pretendemos hacer un recorrido descriptivo de los conceptos que se encuentran detrás de esta idea.

En este capítulo analizamos la evolución de la economía y los mercados para situar el marco en que las empresas afrontan el desarrollo internacional como una decisión estratégica de crecimiento. El capítulo está organizado en tres secciones. La primera se dedica a revisar algunos de los conceptos de la globalización de la economía y del comercio internacional mediante un breve recorrido histórico de su desarrollo, hasta llegar a la situación actual para situar el mercado donde las empresas compiten.

⁶ Atencio (2010). Barceló (2007). Barnard (1959). Bartlett, Ghoshal y Birkinshaw (2003). Basco (2010). Belzunegui, Brunet y Pastor (2009). Benito (2012). Benito, Larimo, Narula y Pedersen (2002). Bonache y Pla (2001). Bravo (2008). Brooke y Remmers (1970). Buisán y Espinosa (2007). Capriotti (1999). Casilda. (2011). Cerviño Rivera (2007). Chislett (2007). Congdon y Gall (2013). De la Dehesa (2000). Delfini (2011). Diez de Castro, Galán, y Martín (1996). Dunning (1993). Durán Herrera (2006). Fernández Rozas (2001). Fernández-Blanco (1976). Ferrer (2008). Fredriksson, Barner-Rasmussen y Piekkari (2006). Gairin (1998). Galán y Suarez (1997). García Cruz (2000). García-Echevarría (1996). Garnier (1982). González y Ramiro (2009). Guillén y García Canal (2011). Guillén (2006). Hammel y Prahalad (1995). Handy (1993). Harris, Moran y Moran (1998). Harrison (1972). Harvey y Moeller (2009). Hedlund (1993). Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998). Hernáiz (1988). Hymer (1960). Jiménez Palmero (2010). Landier. (1992). Lazanova y Caligiuri (2001). Leggett (1989). Lilienthal (1969). Mamo (2011). Mendoza y Vives (2010). Mercer (2015). Mokhtari Dizaji (2008). Monteiro, Arvidsson y Birkinshaw (2008). Montero (2014). Montoya y León (2004). Mourier y Smith (2001). Muñiz (2014). Obstfeld y Taylor (2004). Ohmae (1995). Oroval y Varela (2012). Pelegrín (2002). Pereira (2014). Pérez Hernández (2006). Porter (1980). Porter y Rivkin (2000). Pulido y Ramiro (2008). Ramiro (2011). Romano (2009). Rugman y Hodgetts (1997). Scott (1964). Shirvani-Mahdavi (2004). Suárez (2004). Tamames y Huerta (2010). Tan (2003). Tapscott y Williams (2007). Trajtenberg (1999). Tugores. Venables y Navareti (2005). Vidal (2008). Villareal (2005).

La segunda sección se destina a analizar las distintas acepciones de la empresa multinacional, sus características, estructura, y la decisión de internacionalizar su actividad como estrategia de crecimiento empresarial de tipo corporativo hacia nuevos mercados. Se repasan los principales enfoques económicos que explican la internacionalización y sus grados de madurez, como un proceso evolutivo y de aprendizaje a lo largo del tiempo, en el que la empresa irá comprometiendo cada vez más recursos.

La tercera sección de este capítulo se centra en los nuevos actores que entran en el escenario multinacional, tradicionalmente ocupado por empresas de origen anglosajón, y en qué factores estratégicos se basan para hacerse un hueco y diferenciarse en el mercado internacional. La primera parte fija la atención en las multinacionales de los países emergentes, para posteriormente, en la segunda, situar las empresas multinacionales españolas cuya presencia en la economía global es, en términos generales, bastante reciente.

2.1. CLAVES DE LA MULTINACIONALIDAD EMPRESARIAL.

La multinacionalidad, como fenómeno empresarial, cabe analizarla desde varias perspectivas, ya sean históricas relacionadas con la evolución de la sociedad y del comercio, como desde la visión sociológica de los factores de producción y su distribución geográfica. No se puede obviar que todos estos fenómenos en nuestros días se presentan interconectados llegando al concepto de globalización como expresión de un sistema complejo e interrelacionado que está cambiando la manera de estudiar y comprender la economía y el comercio internacional.

2.1.1. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

Aunque los estudios de las empresas con presencia en varias naciones son relativamente recientes, estas empresas son un fenómeno que nace en la Edad Moderna. Las primeras sociedades asimilables al concepto de empresa multinacional (cuya definición y características tratamos más ampliamente en los siguientes epígrafes) fueron la Compañía de

Moscú, fundada en 1655 para el comercio con Rusia, y las Compañías de Indias de los siglos XVI y XVII. Estas compañías es donde se encuentran los antecedentes de las multinacionales actuales. Para Casilda (2011), las multinacionales, tal y como las conocemos ahora, aparecen a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando se plantea la internacionalización como una respuesta a los elevados costes de transporte, el proteccionismo arancelario y el nacionalismo económico de determinados países. Todos estos factores llevaron a las empresas a plantearse la conveniencia de construir factorías más allá de las fronteras de sus países de origen.

La compañía de máquinas de coser Singer fue la primera, en 1865, en instalar una factoría fuera de EE.UU., concretamente en Glasgow. De este modo se domicilió en el corazón mismo del Imperio Británico, desde donde contaría con un amplio mercado formado por multitud de territorios, y sus más de 50 millones de hogares pasaron a ser clientes potenciales (...). Así, desde Gran Bretaña, y a medida que fue posicionándose en los nuevos mercados, se extendió por Europa, África y Asia. (Casilda, 2011:89).

Se empezó a considerar la globalización de los mercados cuando la concepción de la producción pasó de un enfoque centrado en el ciclo de producto a otro orientado a un mercado global, como afirma Villareal (2005). Las instituciones financieras creadas después de la segunda Guerra Mundial en el marco del acuerdo de Bretton Woods, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), recogen el concepto de globalización como *la integración de economías y sociedades a través del comercio y los flujos de capital, en su objetivo de contribuir a recuperar los beneficios de la integración mundial e infundirles permanencia mediante el fomento de la cooperación económica internacional.* (FMI, 2002). Para De la Dehesa la globalización *es un proceso dinámico de creciente libertad e integración a nivel mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicio, tecnología y capitales.* (De la Dehesa, 2007:17).

En nuestra sociedad, globalización es una de las palabras utilizadas con asiduidad, especialmente por políticos, economistas, empresarios y líderes sindicales, sin que se conozca adecuadamente su significado, su alcance y los efectos que está produciendo, generando un amplio debate con partidarios y contrarios, con posturas muy enfrentadas. De hecho, el debate

sobre la globalización ha sido descrito como la mayor batalla ideológica sucedida en los comienzos del siglo XXI. (Fernández Rozas, 2001).

Siguiendo a De la Dehesa, los autores valoran la globalización como positiva en cuanto que representa un importante progreso para la economía mundial, aumentando su eficiencia y su potencial de crecimiento. Pero como todo cambio profundo, puede plantear problemas de equidad, ya que habrá personas y países que no saldrán beneficiados o que se quedarán descolgados de dicho proceso. Para conseguir que la globalización tenga un amplio apoyo habrá que evitar que haya perdedores netos y ayudarles a que mejoren y superen su situación, coincidiendo con los postulados del FMI.

Las empresas multinacionales son la vía principal por la cual la globalización se desarrolla y, a su vez, ésta promueve el rápido desarrollo de las empresas y su actividad en múltiples naciones, apoyándose mutuamente. Durante mucho tiempo estas empresas recibieron un trato poco amable y una percepción negativa, pues su expansión, después del impulso del FMI y del BM, resultó realmente espectacular, en particular en el caso de las empresas norteamericanas en Europa y América Latina, dando lugar a un replanteamiento de la filosofía económica.

(...) las críticas keynesianas a la economía neoclásica se articularon con una suerte de perspectiva marxista schumpeteriana, atendiendo a que el sistema capitalista de libre empresa no era armónico y se desarrollaba con saltos y desequilibrios, dinámica que se asentaba en un sistema internacional organizado en centro-periferia, ciudad-campo, etc., postura que implicaba en última instancia la idea de explotación. (Lusting, 1988:36).

En la visión de Romano (2009), esta nueva realidad de la economía internacional dio paso a la reflexión sobre el papel del capital multinacional desde la perspectiva de la relación entre desarrollo, industria y capital. La línea teórica de corriente estructuralista surgió como una alternativa frente a los estudios que abordaban la posibilidad de desarrollo en países atrasados o subdesarrollados realizados desde una perspectiva neoclásica (las teorías del desarrollo) tendentes a resaltar los beneficios del comercio internacional y la necesidad de centrarse en las ventajas comparativas de cada Economía, Sociedad y Territorio. Frente a ello, la corriente estructuralista plantea la necesidad de adaptarse al contexto internacional de la

manera más provechosa posible, aunque ello implique renunciar a algunos de los objetivos más preciados del pensamiento crítico de los sesenta y principios de los setenta.

La estrategia multinacional de las empresas no sólo contemplaban exclusivamente ampliar sus mercados exteriores mediante la apertura de filiales o acuerdos comerciales, sino que también consiste en sustituir sus exportaciones por la producción en el propio país, lo que se conoce como deslocalización.

Los investigadores aportaron una nueva dimensión al concepto de exportación de capitales al hacer una clara distinción entre las Inversiones de Cartera (IDC) de corto plazo, que distribuyen el capital entre el país de origen y el extranjero en función de los riesgos y las tasas de beneficio, y la Inversión Extranjera Directa (IED), como inversiones de largo plazo, la cual se realiza con el fin de conseguir un mayor tamaño y competitividad por medio de la diversificación de los riesgos, de los ingresos, de los mercados y de los costes de transacción.

2.1.2. LA GLOBALIZACIÓN Y EL COMERCIO INTERNACIONAL

Según Casilda (2011), hasta hace algunos años se estudiaba la teoría del comercio internacional de bienes y servicios de manera separada a la teoría monetaria, financiera o de capitales. La primera era considerada una prolongación de la microeconomía, mientras que la segunda lo era de la macroeconomía. Pero la globalización ha obligado a repensar esta manera de presentar académicamente el estudio de la economía internacional. Para algunos autores la lectura actual de la globalización se asienta en el sistema financiero internacional, siendo el comercial una estructura de segundo orden (Barceló, 2007) como ha dado prueba la crisis recientes⁷.

Dentro de la teoría clásica del comercio internacional subyacía en casi todos sus modelos la hipótesis de dotación fija de los factores (tierra, trabajo y capital), pero actualmente los investigadores se preguntan qué relación tienen esos modelos con las

⁷ Referida al periodo que comienza en 2008 y que, algunos autores señalan, termina en 2015, pero según la opinión del economista jefe del Fondo Monetario Internacional, Oliver Blanchard, la economía mundial necesitará por lo menos diez años para salir de la actual crisis financiera.

realidades del mundo actual. Tugores (2006) lo explica mediante la extensión de la conocida parábola de Paul Samuelson (Nobel de Economía en 1970). Este autor parte de una situación puramente teórica, donde inicialmente había una economía mundial integrada, sin divisiones en naciones o estados, donde los recursos podían combinarse de la forma más eficiente sin restricción alguna, para pasar a otra etapa con fronteras arbitrarias que restringen la combinación de los factores productivos al ámbito limitado por la propia limes. Finalmente, en una tercera etapa, se liberan mediante la libre circulación de bienes y personas. Son tres etapas diferenciadas, pero conectadas dentro del proceso de la globalización mediante el cual los países van eliminando características diferenciales que les permiten tratamientos discriminatorios como: aranceles, medidas no arancelarias, la posibilidad de intercambiar trabajo y capital, políticas microeconómicas con repercusión internacional, y regímenes fiscales y cambiarios con efectos externos. Dichas etapas, siguiendo a Casilda y los postulados de Tugores, son:

Cuadro 2. POSTULADOS DE TUGORES

Etapas	Situación Fronteriza	Consecuencias
1ª Etapa: Economía Integrada	No existe restricción alguna a la movilidad mundial de mercancías y factores de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Total integración entre economía nacional e internacionales. - Ausencia de medidas proteccionistas.
2ª Etapa:	Aparición de fronteras nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la autarquía. - Freno a la movilidad de mercancías y factores productivos.
3ª Etapa	Relajación o apertura de las fronteras.	<ul style="list-style-type: none"> - Aparece el comercio internacional. - Retorno paulatino a la economía mundial integrada. - Máximo aprovechamiento de las economías de escala. - Aprovechamiento de las diferencias entre países en relación a los factores productivos. - Desplazamiento de las mercancías, equivale a la importación indirecta del trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Casilda (2011:79).

Extendiendo la parábola hacia una cuarta etapa, Casilda señala el surgimiento de la *economía global* actual. Esta añade a la etapa del libre comercio internacional dos nuevas realidades interrelacionadas que tienden a disminuir las restricciones asociadas a las fronteras nacionales. La primera sería una movilidad asimétrica de los factores productivos basada en la mayor libertad de los movimientos del capital financiero y del capital físico, manteniéndose limitada en el caso del factor trabajo. La segunda permite la posibilidad de dividir los procesos productivos o segmentos de la cadena de valor mediante la deslocalización, de manera que cada fase del proceso se ubique en el lugar o país donde sea menor su coste.

Estas realidades impulsan la internacionalización empresarial en un contexto de economía global cuyo argumento a favor viene a postularse teóricamente como, *que la economía integrada permite la aproximación de manera creciente a la asignación ideal de recursos, minimizando el impacto distorsionador derivado de la existencia de fronteras nacionales* (Casilda, 2011:80). La dinámica que adquiere la internacionalización empresarial en la globalización hace que sus movimientos geográficos sean constantes, por lo que avanza dinámicamente desde los mercados nacionales hacia los internacionales.

El término internacionalización hace referencia fundamentalmente a la ampliación del ámbito de actuación de la empresa más allá de las fronteras de su país de origen. Como hemos indicado, ello incluye no sólo la realización de actividades exportadoras hacia otros países, sino también la práctica de cualquier otra actividad de la cadena de valor de la empresa. De esta manera, las empresas que se internacionalizan pueden acceder a nuevos clientes, factores de producción y recursos que no están al alcance de aquellas que sólo operan en su propio mercado local.

La internacionalización de una empresa puede estar motivada tanto por razones de estrategias proactivas como para crear productos únicos, además de la búsqueda de ventajas de aprovisionamiento, comerciales, logísticas, fiscales y tecnológicas. Tampoco podemos descartar que se desean lograr estrategias reactivas, tales como la búsqueda de economías de escala para hacer frente a las presiones competitivas de producción, la caída de las ventas nacionales, un mercado doméstico saturado o la proximidad a los clientes internacionales, entre otras. A su vez, existen diferentes opciones para que las empresas se internacionalizan, que pueden ir desde la exportación regular a la realización de diferentes actividades de su cadena de valor por medio de diversas fórmulas mixtas y contractuales, como pueden ser las licencias o franquicias, o a través de la inversión extranjera directa. Esta última opción es la más habitual en el caso español y, por tanto, es de principal interés para nuestro trabajo.

Las definiciones más extendidas de inversión extranjera directa y de inversión de cartera las aportan el FMI y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La definición de IED, y la más comúnmente aceptada, es la realizada en el *V Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional*. Se describe como una inversión en

actividades empresariales en un país extranjero, con el ánimo de obtener un control efectivo sobre las mismas. EL FMI la considera como la categoría de inversión internacional que refleja el objetivo de una entidad residente en un país para obtener el control de una entidad que reside en otro país. Para ello establece que debe tener una participación en el capital social igual o superior al 10 por ciento, pudiendo alcanzar con el tiempo el 100% de la misma con el fin de establecer o mantener vínculos económicos duraderos a largo plazo.

Para la OCDE la inversión extranjera directa refleja el objetivo de obtener una participación duradera por una entidad residente (inversor directo) en una entidad residente en una economía distinta a la del inversor (empresa de inversión directa). La participación duradera implica la existencia de una relación a largo plazo entre el inversor directo y la empresa. Ello supone gozar de un grado significativo de influencia por parte del inversor directo en la gerencia de la empresa de inversión directa. La posesión de al menos el 10% del derecho de votación es lo que representa la influencia del inversor. Ello supone que no se requiere el control íntegro por parte del inversor extranjero. La inversión directa comprende tanto la operación inicial entre las dos entidades y todas las posteriores operaciones de capital entre ambas y sus empresas afiliadas, estén o no incorporadas en un mismo grupo empresarial.

De ambas definiciones, que difieren en aspectos puramente semánticos, cabe destacar los dos principales aspectos que la Inversión Extranjera Directa establece entre la empresa inversora y la receptora en el país de destino. El primero trata sobre el plazo de tiempo que tiene vocación de ser duradero, por no decir que permanente, y el segundo que implica la capacidad de influir o controlar las actividades de la entidad extranjera donde invierte, lo que implica participar en su gestión.

2.2. LA EMPRESA MULTINACIONAL

Dado que la hipótesis de partida tiene como actor principal a la empresa multinacional, consideramos de interés realizar un análisis sobre su concepto, evolución histórica y sus características como organización que nos permita situar el campo de estudio.

2.2.1. DEFINICIONES DE EMPRESA MULTINACIONAL

La definición del concepto de empresa multinacional es objeto de discusión y debate entre los economistas, en gran medida debido a la gran heterogeneidad que presentan estas organizaciones y a la propia evolución en el tiempo que han transformado el concepto de multinacional. En sus comienzos se le daba un enfoque según la localización de sus centros de producción: *Las empresas multinacionales son compañías que desarrollan actividades productivas, y de valor añadido, fuera del país donde están establecidas*⁸ (Dunning, 1974:191). Sin embargo, Casilda (2011) sostiene que estas organizaciones han tardado tiempo en recibir un nombre colectivo con la definición de identidad que ello supone. La primera referencia del término de multinacional, como una denominación colectiva, se le atribuye a David E. Lilienthal. En 1960 presentó su ponencia en el Carnegie Institute of Technology: *Las corporaciones multinacionales*.⁹ En ella refería los problemas especiales de las empresas norteamericanas con operaciones industriales o comerciales en el extranjero con responsabilidad de gestión directa. Casilda señala que fue preciso para que se le reconociese la autoría del término, que *Wall Street Journal* editase su artículo en portada sobre el Mercado Común Europeo, donde utilizaba la palabra multinacional. Los economistas reconocen el mérito de Lilienthal por haber acuñado el término y el razonamiento de las características que definen la empresa multinacional. En primer lugar, la empresa multinacional ha de contar con una base productiva o alguna forma de inversión directa en un país extranjero. Segundo, dispone de una perspectiva auténticamente mundial, ya que su dirección toma las decisiones fundamentales sobre comercialización, producción, e investigación en función de las alternativas disponibles en cualquier lugar del mundo. Por último, la alta dirección de la empresa es la que asume plenamente la responsabilidad de las operaciones en el extranjero.

A lo largo del tiempo se han manejado distintas definiciones o formas de clasificar a estas empresas. Así, atendiendo a la propiedad de la empresa, según Venables (2005), *Las multinacionales son firmas que poseen una parte sustancial de las acciones, normalmente el*

⁸ Traducción propia del texto: "Multinational enterprises are companies which undertake productive and valued-adding activities outside the country in which they are incorporated".

⁹ El título de la ponencia originalmente fue *Management and Corporations 1985* pero posteriormente fue publicado bajo el nombre de *The Multinational Corporations*.

50% o más, de una empresa que opera en un país extranjero.¹⁰ (Venables, y Navareti, 2005:2). Definición que otros autores completan con el concepto de control de la empresa como más esclarecedor que el de la propiedad del capital. Con una visión más genérica Brooke y Remmers (1978) afirman que *Una compañía multinacional es aquella que tiene actividades, además de las de marketing, en más de un país.*¹¹ (Brooke y Remmers, 1978:6). Y que posteriormente corrigen con una nueva definición de multinacional como *Cualquier firma que desarrolle sus operaciones principales, ya sea de producción como de aprovisionamiento, en al menos dos países.*¹² (Brooke y Remmers, 1978:6)

Más recientemente la investigación acerca del hecho multinacional introdujo nuevas aportaciones de la mano de Allen y Pantzalis (1996). Proponen considerar el fenómeno de multinacionalidad con una visión de continuidad, en la que haya empresas puramente locales en un extremo y en el otro empresa perfectamente globales en el otro, estableciendo distintos grados de multinacionalidad según la composición y concentración de la red de empresas filiales. Hedlund (1986) aporta un modelo más interesante sobre la relación entre la corporación central y las filiales, donde considera a estas como entidades semiautónomas con un sistema de trabajo diferenciado que permite cumplir más adecuadamente el papel que tienen en la estrategia de la empresa.

Sin embargo, la complejidad de los mercados ha introducido diferencias significativas entre una empresa internacional respecto a una multinacional, siendo las definiciones más precisas las que aportan el FMI (1994) y la OCDE (2008).

- **Empresa internacional:** Con frecuencia se utiliza indistintamente los términos de empresa internacional o trasnacional como sinónimos de *empresa multinacional*. Una empresa puede ser internacional cuando comercializa sus productos o servicios de forma

¹⁰ Traducción propia del texto: "Multinationals are firms that own a significant equity share-typically 50% or more-of another company operating in a foreign country".

¹¹ Traducción propia del texto: "Multinational company is a company that has activities other than marketing in more than one country".

¹² Traducción propia del texto: "Any firm which performs its main operations either manufacture or provision of a service in at least two countries".

regular en los mercados exteriores. Sin embargo, no se convierte en multinacional hasta que no posee *filiales en el exterior*.

- **Empresa multinacional:** Es una empresa que posee y controla activos productivos o *filiales* en más de un país, mediante una *inversión extranjera directa*, que le otorga una participación en su capital social igual o superior al 10%, con el fin de establecer o mantener vínculos económicos a largo plazo. En su forma más simple, la empresa se hace multinacional a través de la inversión extranjera directa.
- **Filial exterior:** Una empresa asociada (filial) es aquella en la que un único inversor extranjero mantiene más del 50% de las acciones con derecho a voto. La noción de control permite que todas las actividades de una compañía sean atribuidas al inversor-controlador. En otros términos, las filiales son unidades que agrupan actividades generadoras de valor añadido en el exterior y que pertenecen a una empresa multinacional.

Pero sobre todo, y siguiendo el pensamiento de Durán (2004), se debe considerar a la empresa multinacional en su conjunto como una actividad integrada donde las interacciones transfronterizas de la empresa crean nexos o relaciones dinámicas entre los distintos elementos de la organización, ubicados en diferentes sistemas o procesos nacionales, y entre empresas y sus sistemas de entorno multinacional (político, económico y sociocultural).

En este nuevo contexto, como prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna, las compañías multinacionales representan un signo destacado de los tiempos actuales de la globalización. Tiene, al menos, tres grandes efectos:

- Al establecer estrechas interrelaciones económicas entre los países desarrollados y emergentes influyen poderosamente en la configuración de la nueva geografía económica global.
- A través de sus inversiones extranjeras directas se convierte en importantes motores del crecimiento y desarrollo, tanto en las economías de origen como en las de destino de su IED.
- Proyectan su influencia, liderazgo, peso económico y social en beneficio, o en perjuicio, de la imagen y percepción de su país de origen.

Según Rugman y Hodgetts (1977), son tres las características principales que definen las empresas multinacionales. En primer lugar, sus filiales han de ser sensibles al contexto y

ambiente local: clientes, proveedores, competidores, instituciones financieras y gobierno local. En segundo lugar, las filiales de una misma multinacional tienen acceso a un grupo de recursos de uso común: determinados activos, patentes, marcas registradas, información, tecnología, conocimientos y recursos humanos. Y, en tercer lugar, las filiales se encuentran unidas entre sí y con la empresa matriz por una estrategia común. Si bien, cada filial puede elaborar su propio plan estratégico, este debe integrarse de manera armoniosa mediante el diálogo y la negociación en la estrategia general del grupo, siendo el estilo de dirección muy participativo.

2.2.2. CONCEPTO MODERNO DE EMPRESA MULTINACIONAL

A comienzos de la década de 1980 se aceptaba que una multinacional no era más que un calificativo que designaba a una amplia variedad de empresas. Detrás de este término genérico se encontraba una profunda diversidad de compañías, pues las diferentes investigaciones demostraban que las multinacionales no eran homogéneas en términos de gestión y funcionamiento, ni consistentes a lo largo del tiempo en cuanto a su naturaleza. En aquellos años Dunning (1981) explicaba que la razón del mercado no era suficiente para explicar por qué se crean empresas multinacionales:

(...) la razón de ser de la producción internacional desaparece si no hay fallos en el mercado internacional. Sin embargo el sujeto pensante; el emprendedor o el gestor de la empresa, es el que desarrolla y deriva las ventajas de la propiedad que son necesarias para que la inversión directa en el exterior sea efectiva, incluido aquellos aspectos que provienen de identificar e internalizar los fallos o imperfecciones del mercado. Las imperfecciones del mercado no crean automáticamente corporaciones multinacionales. (Dunning, J. H., 1981:2)¹³.

¹³ Traducción propia del texto: “(...) without international market failure, the *raison d'être* for international production disappears. However, the thinking subject – the entrepreneur or management – of the firm, is the one that develops and derives the ownership advantages that are necessary to effect foreign direct investment, including those coming from identifying and internalizing international market failures or imperfections. Market imperfections will not automatically create multinational corporations”.

El concepto moderno de las multinacionales descansa en la convicción de que este tipo de empresa de grandes dimensiones constituye un fenómeno único, diferente a cualquier otra organización empresarial anterior, como la sociedad y la pequeña empresa y que las actuales IED no pueden entenderse exclusivamente en términos de movimientos internacionales de capitales y de balanza de pagos.

Como explica Suárez (2004), el crecimiento es la característica principal de la multinacional moderna, y al agotarse las posibilidades de hacerlo en su ámbito nacional se encuentran en la necesidad de expandirse en el exterior, cambiando su estructura y organización durante este proceso. Precisamente de este proceso de crecimiento surgieron las empresas multinacionales. En consecuencia, la expansión internacional se ha convertido en un componente esencial de la estrategia corporativa. El proceso de internacionalización de una empresa, que puede iniciarse por razones de estrategias (supervivencia y expansión), también se apoya en las interrelaciones con otras empresas, o por el apoyo político a nivel nacional y supranacional de organismos internacionales. En el caso de la supervivencia, Durán (2004) considera que la IED se dirige hacia la búsqueda de mercados, ya sea para la sustitución de importaciones o para desplazar la producción doméstica. También hay que referir la necesidad de abrir nuevos mercados para aprovisionamiento de materia primas, para la utilización de mano de obra menos cualificada, o por razones organizativas de renacionalización y eficiencia u obtención de economías de escala.

Anteriormente mencionamos las diferencias que hay entre una empresa internacional y una empresa multinacional, de hecho la transformación de una empresa internacional a una empresa multinacional comporta una serie de importantes discontinuidades que, como todo proceso de cambio, deben ser identificadas y gestionadas. Estas discontinuidades se convierten en auténticos retos de transformación organizativa y cultural, replanteando las funciones de la matriz y de las filiales y sus modelos de relación, que por su importancia se deben tener en cuenta. Este enfoque de transformación conlleva la utilización de diferentes indicadores para medir el grado de “multinacionalidad” de una empresa. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo al publicar el ranking anual de las 100 mayores corporaciones transnacionales no financieras calcula el índice de “multinacionalidad” en relación a los siguientes ratios: activos en el extranjero sobre el total de activos, ventas

realizadas por las filiales extranjeras sobre el total de las ventas y empleados en el extranjero sobre el total de empleados.

El nivel de multinacionalidad es un proceso gradual, en donde la experiencia que vaya desarrollándose dentro de la organización es la base para que se genere un proceso de creación de conocimiento que influye en el desarrollo estratégico de la empresa. Montero lo pone así de manifiesto, destacando que *esta gradualidad se ve reflejada en la asignación progresiva de recursos al proceso de internacionalización*. (Montero, 2014:58). Como resultado de interrelacionar el tamaño del mercado de donde provienen las empresas y el tamaño relativo de dichas organizaciones, Montero identifica un patrón de comportamiento reflejo de la experiencia internacional previa, alcanzada durante los años en que ha desarrollado actividades fuera de su país de origen y el número de mercados a los que ha ingresado. Ello le permite su clasificación en cuatro categorías:

- empresas que presentan un proceso de internacionalización “entusiasta”,
- empresas “seguidoras”,
- empresas que presentan un proceso de internacionalización reconocido como “lento”
- y una última categoría identificada como “ocasional”.

Para Mendoza y Vives (2009b), el grado de multinacionalidad depende de la actuación estratégica de las empresas internacionalizadas y de cuáles son las fuentes de sus ventajas competitivas. De este modo, denominan como

“empresas internacionales”, aquellas cuya ventaja competitiva procede de la casa matriz y se transfiere a las filiales, y “empresas multinacionales”, aquellas que además buscan de manera proactiva la creación de nuevas ventajas competitivas basadas en su presencia internacional (Mendoza y Vives, 2009b:221).

Entre el estadio internacional y el multinacional Mendoza y Vives apuntan que las empresas pasan por un proceso de adaptación a los diferentes contextos locales, lo que implica cambios, no sólo en la estructura organizativa y funcionamiento de las filiales, sino también en las funciones de la casa matriz. El centro corporativo, además de las funciones propias de supervisión y control, pasa a asumir un papel de apoyo a las unidades y filiales

internacionales a la vez de impulsar proyectos globales orientados al desarrollo de las ventajas de multinacionalidad.

Destacamos como resumen del concepto moderno de multinacional, para el interés de este estudio, el proceso de cambio gradual que se da en la gran empresa que ha crecido fuera de sus fronteras iniciales, -la empresa internacional-, y se transforma en una organización en red capaz de coordinar e integrar sus actividades entre filiales de diferentes países -la empresa multinacional-. El cambio tiene impacto en todos los estamentos de la empresa, destacando entre ellas las relaciones con los nuevos actores que aparecen en el entorno internacional, sin olvidar que el primer cambio pasa por su planteamiento estratégico.

2.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Consideramos necesario analizar la estructura organizativa de la empresa multinacional dentro del objeto de la investigación, pues de acuerdo con García-Echevarría (1996), las grandes innovaciones del momento actual son precisamente debidas a los cambios y mejoras en los diseños organizativos de las empresas. Para García-Echevarría, la rápida evolución de las organizaciones plantea retos desconocidos, y de su respuesta van a depender, en gran medida, de los éxitos o fracasos en el contexto internacional. El aumento del peso relativo de la actividad internacional en la totalidad de las operaciones y negocios de una multinacional le obliga a readaptar su modelo organizativo, especialmente en lo que supone apoyar este crecimiento y el control de la gestión internacional, ya sea mediante la centralización, descentralización o la combinación funcional de ambas. Actualmente, con el desarrollo de las modernas tecnologías de la información y comunicación, el problema de control en organizaciones dispersas puede ser resuelto con mayor eficiencia, sin necesidad de crear superestructuras centralizadas o de repetir especularmente organizaciones centrales y locales. La elección entre centralización y descentralización no es absoluta, con frecuencia, es lógico centralizar algunas decisiones y descentralizar otras, dependiendo del tipo de medidas y la estrategia global de la empresa. En términos de una estrategia global, las decisiones respecto a los gastos y objetivos financieros se encuentran centralizadas en la matriz, aunque la gestión financiera en el país local puede hallarse descentralizada. Las Inversiones en tecnología, gestión de compras, imagen, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) también pueden

estar centralizadas. Sobre este particular de I+D+i, la empresa no tienen por qué seguir un único modelo a la hora de decidir la ubicación del centro en el exterior, ya que las necesidades y las circunstancias pueden aconsejar diferentes estrategias. En todo caso, más allá de las diferentes razones en las que se haya basado su ubicación, así como de los múltiples objetivos que se persiguen con la creación de dichos centros, su gestión tiende a ser global, incluso cuando sus funciones estén mayoritariamente orientadas al mercado local.

Estos modelos organizativos responden, a su vez, a las crecientes presiones y cambios en la geografía económica mundial, que han transformado los mercados y la misma competitividad. La empresa multinacional tradicional consideraba que cada mercado nacional era singular e independiente, se creía que los hábitos de consumo de diferentes países, debido a las diferencias culturales, eran en cierto modo inalterables. Las barreras arancelarias y las políticas propias de cada país conllevaban que las distintas filiales de una misma multinacional actuaran en buena medida como si fuesen compartimentos estancos. Su interdependencia era básicamente financiera, lo que hacía que muchas multinacionales se comportasen en realidad como mercados financieros. Para muchos autores las corporaciones empresariales con estructura organizativa multidivisional pueden crear en su interior mercados financieros más eficientes que los externos, pues los directivos de dichas empresas conocen mejor las oportunidades de inversión que se les presentan y pueden ejercer un control más efectivo del uso del capital. Para Williamson (1975) las empresas son, en realidad, mercados de capital en miniatura, que permiten asignar el capital a usos productivos de un modo más eficiente que el mercado financiero externo

Con el cambio del entorno o medio ambiente externo, las multinacionales han tenido que variar de estrategia competitiva. De mirar a un mundo bastante fragmentado, las multinacionales han tenido que pasar a contemplar un mundo global y de ahí que aquella compañía que administraba sus filiales como centros independientes de beneficio se encontrara en desventaja frente aquellas otras que administraban sus filiales como unidades independientes guiadas por una estrategia con la que se pretende obtener el mayor partido a la ley de las economías de escala y a las sinergias e interdependencia de todo tipo (no sólo a las financieras), y bajo un horizonte de largo plazo.

Los tres modelos organizativos diferentes que responden a estas distintas circunstancias históricas y económicas, de acuerdo con Barlett y Goshal, (1989), son:

Organización multinacional: responde a las empresas que se expandieron antes de la segunda Guerra Mundial, las cuales se describen como federación descentralizada.

Organización internacional: corresponde a las firmas que se internacionalizaron después de la segunda Guerra Mundial, que se describen como «federación coordinada». En este tipo, la dependencia de las filiales con respecto a la matriz es mayor que en el modelo anterior.

Organización global: la más actual, se corresponde a una mayor centralización de activos, recursos y responsabilidades para así trabajar a escala y desde una dimensión global.

El proceso de internacionalización de la empresa va acompañado de una estructura organizativa cambiante, como consecuencia de la expansión de las actividades y la necesidad de coordinarlas para que siga siendo eficiente y competitiva. Mientras las estrategias internacionales se hacen más ambiciosas, la compañía busca el equilibrio entre una orientación global y el continuar siendo local para dar respuesta a las demandas del mercado y de la competencia, la tarea organizativa se hace más compleja.

La cuestión es que las multinacionales que se deciden por la descentralización, debido a su gran tamaño, lo hacen cuando hay una necesidad de una mayor comunicación horizontal entre las filiales de diferentes países, acentuándose este modelo cuando dependen mutuamente de los mismos recursos componentes y productos. A su vez, esta dependencia común puede requerir nuevas relaciones jerárquicas en la estructura organizativa de la multinacional con las filiales, más aun si los centros de toma de decisiones están geográficamente repartidos.

Cabe señalar que tanto una organización centralizada como descentralizada está formada por personas de distintas culturas que hablen idiomas distintos localmente, haciendo que la comunicación interna sea más relevante a la hora de dar cohesión a una organización compleja.

Pelegrín (2002), en sus estudios sobre el proceso de multinacionalización de las empresas españolas, considera que el desarrollo internacional de una empresa pasa por tres

grandes saltos cualitativos. El primero se produce cuando la empresa inicia sus actividades internacionales, ligadas en la mayoría de los casos con actividad exportadora. Este paso requiere la transformación de la estructura de empresa para dar soporte a la exportación, entendiendo y adaptando sus productos y servicios a las prácticas comerciales de los distintos mercados internacionales. El segundo salto se produce cuando se abren filiales en el exterior, lo que permite a la empresa de una mayor proximidad y conocimiento del mercado, para una adaptación local, pero al mismo tiempo poniendo a prueba la necesidad de coordinación y comunicación entre la casa matriz y la empresa filial. El tercer salto, cuando la empresa se convierte en una multinacional, se produce cuando es capaz de aprovechar las sinergias y ventajas que otorga la presencia en muchos mercados. Cabe señalar que el hecho de ser internacional no garantiza que se produzcan estas sinergias, pues solo es posible como resultado de una verdadera transformación organizativa y cultural de la empresa.

La rapidez de la expansión internacional de algunas multinacionales españolas ha tenido como consecuencia el que muchas de ellas se tengan que enfrentar a retos mucho antes que sus homólogas de otros países desarrollados. Este hecho lleva asociados riesgos pero también oportunidades. (Mendoza y Vives, 2008a: 102).

2.2.4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

El concepto de estrategia tiene un origen militar, el término proviene del griego *strategos* que significa “conducir un ejército”. La estrategia sería el arte de conducir un ejército antes de la batalla, término que se diferencia del de táctica, que representa el arte de conducir un ejército durante la batalla. La estrategia pues, está orientada a ganar una guerra, mientras que la táctica se encuentra orientada a ganar una batalla. Mientras que la estrategia tiene una visión de más largo plazo, la táctica se concentra en el corto plazo. Nos hemos permitido introducir la concepción militar de la estrategia y la táctica, pues posteriormente nos será de utilidad para cuando tratemos el enfoque estratégico de la Comunicación Interna en las filiales de las EEMMEE.

Pérez (1989) señala varias definiciones de Estrategia, recopilando las ideas de autores como Kaufmann, Fustier y Drevet, en su obra *La invéntica*:

Un conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado teniendo en cuenta las posibles reacciones del adversario. Esto significa que la estrategia es un conjunto de tácticas o si se prefiere, un conjunto de métodos. (Pérez, 1989: 25-26).

Si analizamos esta definición encontramos los siguientes elementos que definen en el concepto de Estrategia:

- la asignación de un objetivo a cumplir.
- la posibilidad de plantear varias alternativas de actuación, de las que dependen unos resultados para al logro de dicho objetivo.
- la existencia de una situación de conflicto (con uno o varios contrarios) en la que el resultado sea parcialmente controlado por una u otra parte del conflicto.
- limitación de recursos propios.
- un determinado nivel de incertidumbre.
- la consideración de todas las posibles reacciones.
- la toma de decisión entre las diferentes alternativas previas a la acción.

Estos elementos surgen a la hora de establecer la planificación estratégica de la empresa, siendo este un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos y cualitativos, desarrollando tácticas para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La planificación estratégica requiere de un análisis riguroso y objetivo de las verdaderas posibilidades de la empresa en el mercado, tanto de la perspectiva de su fundamento (Fortalezas y Debilidades) como de su posición y proyección en el mercado (Oportunidades y Amenazas). Trazando en conjunto la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que Porter (1980) indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado final, buscará obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Según el modelo clásico, propuesto por Porter en 1980, estudiado y readaptado profusamente a cada sector, estas fuerzas competitivas que pueden afectar a las operaciones y estabilidad de una empresa son:

Fuerza de los clientes, que pueden ejercer presión sobre las empresa para reducir el precio de sus productos y servicios.

Fuerza de los proveedores, que pueden ejercer presión sobre las empresa para aumentar el precio de las materias y servicios adquiridos por la empresa.

Fuerza de los potenciales competidores (nuevos) que pueden entrar al mercado y hacerse con una cuota del mismo, ya sea reduciendo pecios o diferenciándose.

Fuerza de los actuales competidores, que pueden aumentar su participación en el mercado lanzando nuevos productos, mejorando el servicio y reduciendo precios.

Fuerza de los productos sustitutivos, que pueden reducir la participación del mercado de las empresa, si son más baratos y eficaces.

Para hacer frente a estas fuerzas de la competencia, Porter propone sus estrategias genéricas, como acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, que en resumen son:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

Aunque cada empresa buscará por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en cómo su estrategia refleja el nivel de adecuación de lo que la dirección haya interpretado en relación al escenario y las circunstancias que le correspondan. La estrategia adoptada por la empresa multinacional, se encuentra muy condicionada por el tamaño, que indudablemente le influye en mayor o menor medida, pues el proceso de internacionalización va acompañado de una dispersión geográfica de sus actividades y recursos humanos y económicos, lo cual implica además de un gran esfuerzo, la necesidad de coordinarlas y alinearlas estratégicamente para mantener la eficiencia y competitividad a largo

plazo. En la medida en que las estrategias globales se hacen más ambiciosas y las empresas buscan el equilibrio entre la orientación global y seguir interesadas en las necesidades locales, el proceso se vuelve más complejo; por ello, las multinacionales deben elegir también entre estrategias directas pero más simples y estrategias más complejas y más difíciles de implantar y manejar.

En teoría, el proceso de planificación estratégica en una multinacional es similar a la de cualquier otra empresa. La complejidad principal proviene de los numerosos ambientes nacionales y regionales que deben ser analizados y comprendidos antes de considerar las distintas opciones estratégicas. Puede observarse que el número de factores que frenan o impulsan la internacionalización y que determinan la estrategia a seguir son diferentes. De aquí nace el modelo a utilizar, donde se encuentra la clave, o las claves, para responder a esta cuestión de manera satisfactoria para los intereses de la empresa. Se puede comprobar que las multinacionales han variado sus estrategias competitivas con el cambio del entorno internacional, o medio ambiente externo, dado que la globalización está favoreciendo la unificación de los gustos, preferencias, hábitos y pautas de consumo en todo el planeta.

2.2.5. DESARROLLO INTERNACIONAL

Este nuevo contexto ha provocado que las empresas hayan pasado de mirar a mercados bastante fragmentados a un mundo globalizado. De ahí que aquellas empresas que administraban sus filiales o participadas como unidades independientes de beneficio se encontraran en desventaja frente a las que lo hacían contemplándolas como independientes, aunque guiadas por una estrategia global. En esta estrategia toma cuerpo la idea de que el conjunto es más importante que las partes si se quiere obtener el máximo rendimiento de la ley de economías de escala, y de las sinergias de todo tipo, y no sólo de aquellas de tipo financiero. Todo ello desde un horizonte a largo plazo, que además permita a las empresas crecer indefinidamente en horizontal, en vertical, o en ambas direcciones.

Una de las formas más utilizadas por las multinacionales para crecer son las fusiones y adquisiciones, que normalmente se realizan para ganar en dimensión de activos, facturación y economías de escala. Este es un modelo clásico de éxito para competir en la economía global,

aunque diversas experiencias recientes demuestran que distintas fusiones y adquisiciones en muchas ocasiones conllevan un elevado coste financiero, además de desventajas de tipo humano y cultural, que las hacen inviables. Esto se produce por problemas y situaciones inesperadas, que surgen de la nueva multinacional cuya dimensión en sus correspondientes añadidos incorporan hábitos y sensibilidades diferentes. La línea de pensamiento de los economistas que estudian la globalización y estrategias de las multinacionales propone de forma consistente la necesidad de alcanzar un ámbito geográfico cada vez más amplio para lograr los múltiples beneficios que se obtienen al operar en mercados internacionales.

El primer juego de estas fuerzas [generadoras de una estrategia internacional] fueron la economía de escala, la inmensas inversiones en I+D y la reducción del ciclo de vida de los productos los cuales han transformado muchas empresas en globales más que locales, y les ha dado un alcance mundial a sus actividades (...) prerequisite esencial para la supervivencia de las empresa en estos mercados.¹⁴
(Bartlett, Ghoshal, y Birkinshaw, 2003: ch6: 1).

Considerando la estrategia, o motivación principal del inversor, es posible realizar una clasificación de la IED atendiendo a dicho criterio. En general, las empresas multinacionales buscan en terceros países la posibilidad de explotar recursos naturales, acceder a mercados locales o regionales, producir a bajos costos para exportar a terceros países o tener acceso a los activos estratégicos (conocimiento, tecnología avanzada y mano de obra cualificada) (Dunning, 1993). La utilidad de este criterio permite comprender e identificar las principales tendencias en la IED y los desafíos más importantes para maximizar su contribución al desarrollo de los países receptores.

En el caso de las inversiones en América Latina se observa que tradicionalmente las empresas multinacionales han realizado inversiones directas en busca de mercados, recursos naturales y eficiencia. La conclusión de este proceso de expansión se basa en la producción

¹⁴ Traducción propia del texto: “The first set of such forces [motivating their International strategy] were the increasing scale economies, ballooning R&D investments, and shortening product life cycles that transformed many industries into global rather than national structures, and made worldwide scope of activities (...) an essential prerequisite for companies to survive in those businesses “.

con bajos costos para exportar a terceros países. Las inversiones en busca de mercados se producen a lo largo de todo el subcontinente (y en el caso de las manufacturas en particular a los grandes mercados), las inversiones en busca de recursos naturales se han concentrado especialmente en América del Sur, y, finalmente, aquellas cuyo objetivo era la eficiencia se han situado en México y la Cuenca del Caribe. Aunque algunas empresas han establecido centros de excelencia mundiales de servicios o tecnología en la región, esta no ha sido un destino importante de inversiones en busca de activos estratégicos.

La teoría convencional de los negocios internacionales sugiere que las ventas exteriores crecen porque la empresa posee ventajas específicas, es decir, conocimientos que pueden ser explotados de forma rentable fuera de las fronteras nacionales a través de exportaciones, IED, contratos y otras formas híbridas. Para explicar la IED y el establecimiento de filiales en el exterior, las ventajas adicionales de la internacionalización son decisivas, sobre todo para la inversión en busca de mercados donde las consideraciones sobre la eficiencia adquieren una mayor relevancia comparada con la exportación. Por ello, las ventajas de la localización o las ventajas específicas del país son importantes para identificar el ámbito geográfico preciso para la expansión internacional. Si bien hay que reseñar que acertar con el destino de la inversión no basta si estas ventajas, comunes para todos los concurrentes, no encajan con los intereses propios de la empresa, como explica Dunning a través de sus preguntas *¿por qué las corporaciones domiciliada en un país determinado han tenido éxito y otras no? (...) o ¿por qué algunos países han sido capaces de atraer IED para ciertos procesos de valor añadido y no para otros?* (Dunning, 1993:104).

El grado de internacionalización de una determinada empresa puede ser evaluado empleando diferentes indicadores, entre los que se destacan: el porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales, el porcentaje de sus beneficios que proceden de las operaciones internacionales, el número de países y regiones geográficas en los que opera, o el número de filiales que posee en el extranjero y su antigüedad. Estos indicadores nos proporcionan una buena información, pero no son suficientes para dar cuenta del por qué una empresa ha logrado un determinado nivel de internacionalización. También es necesario incorporar elementos de carácter estratégico, como el compromiso de la empresa con la internacionalización y su nivel de preparación para apoyarla e impulsarla, entre otros. La característica común y definitoria de las empresa internacional según Benito, Larimo, Narula

y Pedersen (2002) -con independencia de cuál sea el grado alcanzado-, la encontramos en que los mercados internacionales se convierten en un referente obligado en su toma de decisiones estratégicas¹⁵.

Respecto a la dimensión estratégica, la internacionalización comporta un importante cambio en la perspectiva empresarial. Se pasa de un enfoque primordialmente basado en las ventas al exterior (exportación), hacia otro encaminado a la consolidación y desarrollo en los mercados en los que se opera. Ello implica realizar IED y gestionar el establecimiento de filiales en el extranjero. Esta situación pone a prueba la capacidad de movilizar, además de los recursos financieros, las habilidades de gestión para rentabilizar la IED en países con diferentes entornos políticos, económicos, sociales, culturales e institucionales, lo cual modifica sustancialmente la organización, dando paso a una progresiva adaptación y evolución del modelo organizativo inicial.

En consecuencia, la empresa incorpora la dimensión internacional como elemento clave en su visión y planteamiento estratégico de las diferentes áreas funcionales. La característica común de la internacionalización de las empresas se encuentra cuando los mercados exteriores se convierten en un vector clave para el crecimiento, la rentabilidad, la competitividad y la supervivencia, aspectos que se retroalimentan unos a otros, requiriendo por parte de los gestores una visión global de largo plazo y una adaptación al cambio constante.

2.2.6. COORDINACIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

No se puede entender el proceso de internacionalización sin analizar los mecanismos de coordinación y control que las empresas utilizan, y cómo se relacionan con su estrategia empresarial. Pla (1995) realizó uno de los escasos trabajos de investigación planteados acerca

¹⁵ En el trabajo de investigación de los profesores G. Benito y J. Larimo de la Universidad de Vaasa, Finlandia, sobre empresas multinacionales escandinavas, concluyen que las empresas acaban su proceso de internacionalización cuando han externalizado prácticamente la totalidad de sus operaciones mientras que mantienen las actividades estratégicas y de investigación y desarrollo en las oficinas centrales de sus países de origen.

de esta materia en las empresas multinacionales españolas, relacionando el grado de internacionalidad y estrategia con el enfoque de control y coordinación ejercido por la organización central. El autor parte de la diferenciación de lo que es control, entendido como el grado de cumplimiento de los objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad, de lo que es la coordinación, la cual se refiere al proceso que provee de los necesarios vínculos entre las diferentes unidades operativas. Se ejerce el control de una filial cuando se interviene directamente desde la central en todas las decisiones de la filial, lo que requiere de un esfuerzo notable y creciente a medida que aumenta el tamaño y complejidad de la misma, y número de filiales en el exterior. En cambio, la coordinación, aunque menos precisa, permite una gestión más económica y sostenible a medida que aumenta el grado de internacionalización. Los mecanismos de control y coordinación se basan fundamentalmente en el nivel de jerarquía o autoridad que se requiere para la toma de decisiones y se apruebe su ejecución. En el caso de la internacionalización, Pla citando a Garnier (1982), enfoca la centralización como la división de la autoridad entre la central y las filiales para la toma de decisiones. Así, si la mayor parte de las decisiones requieren que sean aprobados previamente por los niveles más altos de la organización, normalmente situados en la central, se diría que esta es muy centralizada, pero si estos se delegan en un nivel más bajo que permita a la filiales decidir sobre aspectos importantes sin tener que recurrir a la aprobación previa en la central, se diría que estamos ante una organización descentralizada.

Los estudios sobre organización de empresas ponen de manifiesto que a medida que aumenta la complejidad de las operaciones y tamaño de la filial, con el incremento de clientes y proveedores, se hace más difícil la coordinación desde la central y se traslada la toma de decisiones a la filial que tienen mejor conocimiento del mercado y operaciones locales. Sin embargo, Pla señala que esto no es tan evidente cuando se trata de un ámbito internacional, pues hay casos donde la centralización progresa en sentido contrario al tamaño de la filial. La explicación que dan las organizaciones donde esto ocurre se basa en que a medida que la filial aumenta de tamaño y complejidad se hace más necesaria una centralización por el posible efecto perjudicial que supone el contagio de errores o comportamiento no deseado desde la filial grande a las filiales más pequeñas. De forma similar se tiende más a centralizar cuando la organización está al comienzo de su etapa de internacionalización pero cuenta con un número variado de filiales, que a su vez no tienen aún suficiente experiencia local, lo que requiere de una coordinación muy estrecha desde la central

Otro de los factores que influyen en el grado de centralización es su alineamiento con la estrategia de la organización. Partiendo del modelo de estrategias de Porter, las empresas que se plantean afrontar un proceso de internacionalización y la definición de la estrategia internacional necesaria para desarrollarlo, buscan la posición óptima entre las dimensiones Presión de Costes y Presión de Adaptarse a las características locales, que describen un conjunto de factores que debe tener en cuenta la empresa a la hora de fijar su estrategia de control y toma de decisiones. Sin embargo, Hagemeister (2007) señala que este enfoque no es suficiente a la hora de crear modelos y herramientas que ayuden a la definición de la estrategia de gestión internacional, y propone incluir el conocimiento como un factor determinante para establecer el grado de centralización o descentralización de sus estructuras y de su toma de decisiones. Refiriéndose sobre todo a la creación, la difusión y la protección de las competencias claves como importantes conocimientos de una empresa, explica que estos procesos tienen lugar con más eficiencia y eficacia en empresas que persiguen una estrategia internacional de gestión con un alto grado de coordinación centralizada. Expuesto en sentido contrario, las estrategias centralizadas facilitan la movilización del conocimiento interno de la empresa y con esto la especialización en tareas definidas mejorando así la productividad. Por otro lado, pueden existir presiones que conduzcan a la situación contraria en la que los conocimientos específicos locales aportan una ventaja competitiva. En este caso asumimos que tanto para el aprovechamiento de los conocimientos locales, como para la adquisición de nuevos conocimientos válidos, las estrategias menos centralizadas, aquellas que proponen mayor responsabilidad local, serían las más adecuadas.

En conjunto, cuando la estrategia del proceso de internacionalización requiere la integración de actividades, la racionalización y optimización de costes, el aprovechamiento de las competencias claves de la empresa y conocimientos, buscando una mayor eficiencia se tiende a una mayor centralización, y en sentido contrario, se tiende a una mayor descentralización basada en decisiones estratégicas que tienen en cuenta las relaciones y demandas de los gobiernos locales, la sensibilidad del mercado y valor del conocimiento local.

Sin embargo, la conclusión más relevante del estudio de Pla es que con independencia del nivel de centralización de la organización, con el tiempo, la coordinación basada en aspectos formales y normativos tiene que hacer frente a “excepciones” o anomalías que se

producen en la filial a medida que aumenta su complejidad y antigüedad. Se hace pues, más necesario un mecanismo de coordinación más informal, basado en la “socialización” - proceso de compartir conocimiento a través de interacciones sociales -, mediante el cual los miembros de la organización que han aprendido los criterios seguidos para el establecimiento de políticas y normas de la organización, son capaces de responder ante los problemas y actuar de igual manera que hubieran hecho si la autoridad central se lo hubiera ordenado. *A medida que incrementa la experiencia de las operaciones internacionales, las empresas multinacionales tienden a utilizar en mayor grado la socialización.* (Pla, 1985:143). La coordinación basada en la socialización pretende que los directivos puedan deducir en cada situación el comportamiento más acorde con los planteamientos de la empresa, lo que para Pla supone haber internalizado la filosofía, objetivos y formas de hacer de la empresa, que no es diferente de lo que otros investigadores denominan como haber internalizado la cultura de la empresa.

Esta observación sobre los mecanismos de coordinación de las empresas multinacionales, trasladada al estudio sobre la Comunicación Interna en el ámbito internacional, aporta un nuevo propósito al contenido de los mensajes, y refuerza la importancia que esta tiene para apoyar la trasmisión de la cultura empresarial y las competencias claves de la empresa.

2.3. LAS NUEVAS EMPRESAS MULTINACIONALES

2.3.1. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES

Los países emergentes han ido ganando peso económico y político durante los últimos años, y ello sugiere, por una parte, que seguirán siendo lugares atractivos para las multinacionales, y por otra, que sus empresas multinacionales jugarán estratégicamente un rol destacado en el mundo global. Según el estudio de PricewaterhouseCoopers (2010), el número de multinacionales del sudeste asiático, en especial de China e India, continuará creciendo. China e India aportarán el 45% de las nuevas multinacionales que se constituyan entre 2009 y el 2024, pero a partir de 2018 será India y no China, el país que más número de

nuevas multinacionales tendrá. Por su parte los países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile y México) no tendrán un gran impacto en cuanto a la generación de nuevas multinacionales en el periodo de referencia.

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), China es el primer país exportador del mundo. Como consecuencia de estas buenas cifras, en el corto plazo será quien continúe encabezando la clasificación de la expansión de las nuevas multinacionales. De hecho, en 2009 registró la instalación de 141 de estas empresas en los mercados internacionales, quedando muy por delante de cualquier otro país. India, por su parte, será el país que encabece esta clasificación a partir de 2018, teniendo como factores destacados un gran mercado interno, una cultura de libre empresa y un crecimiento sostenido a tasas similares a las chinas. Ello, a su vez, le permitirá una mayor renta y un avance más rápido de su clase media, la cual tan solo suponía el 5% de la población en 2005 (50 millones), mientras que para 2025 se prevé que alcance el 41% (583 millones).

Rusia, junto a otros tres países asiáticos, Corea del Sur, Malasia y Singapur, constituyen un segundo grupo que serán responsables de la creación del 36% de las nuevas empresas multinacionales hasta el 2024. Tampoco Brasil se quedará atrás, ocupando una posición preferente, pues avanzará notablemente creando más de 400 nuevas multinacionales, siendo su caso único en América Latina. PricewaterhouseCoopers destaca las asimetrías de América Latina en cuanto al tamaño importante de sus economías respecto a la creación de nuevas multinacionales, lo cual se traducirá en dificultades para competir con las empresas asiáticas y, por extensión, en el mundo global.

No cabe duda que en esta dinámica competitiva las empresas multinacionales de los mercados emergentes provocan una tensión competitiva frente a las de los países desarrollados, pero a su vez ofrecen nuevas oportunidades de negocios que benefician a todas las multinacionales. Las empresas de los países desarrollados, relativamente ricos y tecnológicamente avanzados se aprovechaban de sus fortalezas tecnológicas, de marketing, financieras y directivas, invirtiendo en empresas filiales bajo control directo, para transferir tecnología, productos y experiencia desde sus centros hasta las operaciones repartidas en el extranjero, estableciendo controles organizativos y financieros. Las nuevas multinacionales, de acuerdo a las investigaciones de Guillén y García-Canal (2011), han seguido modelos de

expansión internacional totalmente diferentes. Estos profesores analizaron de forma global el comportamiento de control de la empresa y la inversión directa en el exterior, y las investigaciones del economista Hymer, quien afirmaba:

el control de la empresa extranjera se desea para acabar con la competencia entre aquella empresa extranjera y las empresas de otros países, o el control se desea para apropiarse de la totalidad de los rendimientos de determinadas habilidades y capacidades. (Hymer, 1960:25).

Guillén mantiene que el principio de la expansión internacional se produce en dos dimensiones, la vertical donde el propósito es asegurar la producción de una materia prima o de un componente clave, o la distribución y venta de un producto propio o servicio. La expansión horizontal se produce cuando la empresa establece una planta de producción o una instalación de distribución en el extranjero con el objetivo de vender en ese mercado sin abandonar la producción de bienes y servicios en el país de origen. Las razones de una y otra dimensión de la expansión son distintas, en la primera la ventaja competitiva viene por asegurar la cadena de producción con costes competitivos, y en la segunda cuando existen barreras proteccionistas en los mercados internacionales o una necesidad de adaptarse a las características de la demanda local.

Las nuevas multinacionales en comparación a las de los países desarrollados, presentan características distintas, entre las que cabe destacar el ritmo acelerado de internacionalización para intentar reducir la distancia que les separa con las empresas multinacionales consolidadas y la desventaja de ser recién llegados a la escena internacional, lo que ha sido posible según Guillén, gracias al proceso de mejora y actualización de sus capacidades internas, el estar mejor preparadas y ser más hábiles políticamente para relacionarse en entornos institucionales (Guillén y García-Canal, 2011). A ello se añade la mayor flexibilidad de las nuevas multinacionales para implementar innovaciones organizativas para adaptarse a los requisitos de cada país, sin tener las limitaciones típicas de las multinacionales establecidas, ya que, como consecuencia de su larga tradición y peculiaridades de su desarrollo, estas presentan mayor dificultad de cambiar sus valores arraigados, su cultura y organización, incluyendo estructuras de red y descentralizadas. Para la nueva multinacional, la capacidad de adaptarse al cambio hace que un reto se transforme en una fortaleza.

Otra característica que señalan Guillén y García-Canal de las nuevas multinacionales consiste en la capacidad de establecer alianzas internacionales dirigidas a poder acceder a recursos y habilidades fundamentales que permiten ponerse a estas empresas a la altura de las de los países desarrollados. Un aspecto que algunos investigadores destacan de las nuevas empresas multinacionales es la habilidad de sus directivos, pues aunque estos valores intangibles, como la capacidad directiva, organizativa y política de las empresas sean materias conocidas, estas son difíciles de llevar a la práctica si no se cuenta con los directivos adecuados y sin embargo juegan un papel clave en el auge de las nuevas multinacionales. (Guillén y García-Canal, 2011).

2.3.2. LAS NUEVAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

España se ha convertido desde mediados de los años noventa y especialmente desde comienzos del siglo XXI en una economía emisora de inversión directa en el exterior¹⁶. El detonante de la inversión directa española en el extranjero se produjo al final de la transición y entrada en vigor del acta Única Europea de 1993, lo que abrió las barreras del comercio internacional y la competencia de los servicios. Las principales empresas españolas de sectores industriales, de infraestructuras, de servicios y la banca comenzaron a realizar grandes adquisiciones y posteriormente con la entrada del euro en 2002 las empresas españolas mantuvieron su ritmo de inversión en los primeros años del siglo XXI, entre otras razones por la facilidad crediticia y de captación de fondos a intereses reducidos. Para Guillén (2006) la mayor parte de las inversiones se dirigieron a América Latina, en parte por las afinidades culturales y lingüísticas pero también, y de manera más importante, porque las empresas españolas e infraestructuras y servicios financieros estaban buscando mercados emergentes en los que invertir para gozar de mayores márgenes y beneficios, y poder crecer.

¹⁶ La inversión española ha pasado de representar el 0,9% del PIB en 1993, al 4,2% en el 2007. En poco más de diez años, España se ha constituido como potencia inversora internacional, pasando a ocupar la séptima posición a nivel mundial en términos del stock acumulado del IED, por detrás de EE.UU., Reino Unido, Francia, Alemania, China (incluyendo Hong Kong y Macao) y Países Bajos. Fuente: Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española 2011.

La elección de América Latina para el destino de las inversiones fue debido a los ajustes estructurales que allí tuvieron lugar durante la primera década del siglo y la apertura de esta región, mediante todo tipo de facilidades, a la inversión extranjera directa. Las multinacionales españolas se expandieron por la región latinoamericana porque así conseguían entrar en mercados con poca competencia, en los cuales era mucho más asequible la disponibilidad de recursos y los costes laborales y ambientales se minimizaban para atraer la inversión. *En 1980 la IED española en el extranjero suponía escasamente el 1% del PIB, en el 2006 llegó a suponer el 41,4%. Aún hoy, y en plena crisis, España es el primer inversor europeo en la región latinoamericana.* (Pérez, 2012).

Con la entrada del siglo XXI España se convierte en el sexto país con mayor IED del mundo y la mayor parte de dicha inversión (66%) se dirigió hacia América Latina. Aunque hoy existen cientos de empresas españolas con presencia en América Latina, la mayor parte de la inversión española, casi el 80%, la han realizado apenas una decena de empresas. Según Pérez (2012), el capital acumulado en América Latina a lo largo de los últimos años ha permitido que las multinacionales españolas hayan diversificado y ampliado sus inversiones dando el salto hacia otros mercados como Estados Unidos, China, Europa y África.

Por valores absolutos, las grandes corporaciones, protagonistas de la IED, representan el 30% de las empresas españolas internacionalizadas y el 70% restantes son pequeñas y medianas empresas (PYMES). Sin embargo, estas últimas tiene muy poco impacto en términos de empleo pues representan el 5,6% del total¹⁷. Como consecuencia la presencia de empresas españolas en el panorama internacional presenta una estructura muy asimétrica, formada por dos grupos muy diferentes, uno numeroso de pequeñas y medianas empresas, y otro, muy reducido, de grandes multinacionales.

En el caso de las empresas españolas cobra gran relevancia la percepción de la *marca España* y del *Made in Spain*, fruto del apoyo institucional a la imagen de los productos y servicios de las empresas españolas. Uno de los objetivos de estas iniciativas es potenciar la marca país de origen por el impulso que puede tener para la internacionalización de las marcas españolas. (Oroval y Varela, 2012). De hecho, los poderes públicos de un buen

¹⁷ Fuente: Base de datos del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME, 2008).

número de países han desarrollado proyectos para facilitar y promocionar la actividad de las empresas en su esfuerzo por internacionalizarse. La construcción, posicionamiento y comunicación de la marca país ha sido una de estas iniciativas que con éxito han impulsado históricamente países como Francia, Alemania, Italia, EE. U. y Japón, y más recientemente España a través de la Secretaria de Estado de Comercio y el ICEX.¹⁸ Así mismo, el ICEX colabora con distintas instituciones públicas y privadas en el Proyecto *Marca España*¹⁹, que persigue contribuir de forma efectiva al posicionamiento e internacionalización de las marcas españolas en la búsqueda de la convergencia de la percepción de la imagen de España y de la realidad empresarial española. En la actualidad, otros países entre los llamados emergentes están siendo muy activos en esta dimensión estratégica para empresas, especialmente China y Brasil. Dada la intensa competencia entre las empresas multinacionales, como también entre los países por atraer sus inversiones, es evidente la importancia que adquieren las actuaciones de la Administración Pública orientadas a facilitar la expansión internacional de las empresas españolas, contribuyendo a crear el entorno y el clima internacional adecuado para que estas operen con los menores impedimentos posibles.

La inversión de las EEMMEE se realiza fundamentalmente con el objetivo de suministrar bienes o servicios al mercado del país anfitrión o de países adyacentes y con ello mantener o proteger un mercado existente o para explotar o promover nuevos mercados. Junto con el tamaño y las perspectivas de crecimiento del mercado se identifican cuatro razones principales que impulsan a las empresas a realizar este tipo de inversiones.

¹⁸ El Plan de Apoyo a las Marcas Españolas del ICEX nace en el año 2003 con el fin de apoyar las inversiones de las empresas españolas en la promoción de sus marcas en terceros mercados. La referencia a la marca España es permanente desde entonces en las actividades y discursos del gobierno en sus visitas al exterior y en las reuniones que mantiene con empresarios para debatir sobre cómo impulsar la imagen de las compañías españolas en el exterior.

¹⁹ El Proyecto Marca España se debe a la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), que sugirió en 2002 organizar un foro que reuniera a entidades privadas y públicas interesadas en profundizar sobre el análisis de la imagen de España en el exterior. A esta iniciativa de Dircom se sumaron el ICEX, el Instituto Elcano y el Foro de Marcas Renombradas.

- En primer lugar, sus principales proveedores o clientes deben haber establecido instalaciones para producir en el exterior y, para poder retener dichos negocios, ellos necesitan seguirlos. Este modelo se da tanto en manufactura como en servicios, correspondiendo a esta clasificación las empresas de contabilidad, auditoría, estudios jurídicos y publicidad, así como también aquellas empresas que se han convertido en contratistas y proveedores de las EEMMEE llegadas en los 90.
- En segundo lugar, se presenta el requerimiento de adaptación de los productos a los gustos y necesidades, costumbres culturales y a los recursos y capacidades del país anfitrión. Estas empresas requieren familiarizarse con las costumbres de los negocios, requerimientos legales y procedimientos para no estar en desventaja frente a los competidores locales.
- En tercer lugar, los costes de producción y transacción relacionados con el desarrollo de las actividades en el país anfitrión son menores que los costes que suponen atender dicho mercado a distancia, lo que es el caso cuando los productos son caros de transportar y pueden ser elaborados en menor escala de manera económica.
- En cuarto lugar, una EME considera necesario, dentro de su estrategia de marketing y operaciones, contar con presencia física en los mercados atendidos por su competencia. Usualmente se elaboran productos similares a aquellos suministrados por la casa matriz, aunque por lo general dentro de un rango más limitado y normalmente los productos se venden en el país donde se fabrican, si bien se pueden presentar algunas exportaciones a países vecinos. En general los servicios y productos que se ofrecen localmente son similares a los ofrecidos por la casa matriz de la EME.

En cuanto al concepto de multinacionalidad, según los criterios analizados en los capítulos anteriores, cabe resaltar que el número de empresas es aún más reducido. Estaría compuesta la nómina por grandes corporaciones españolas, especialmente aquellas que cotizan en Bolsa. Aunque hay que anotar la existencia de otras empresas de menor tamaño, que, a distinta escala, intenta seguir los modelos, las habilidades y la organización de las grandes empresas.

Guillén y García-Canal (2011) también llevaron a cabo un estudio sobre las EEMMEE con una metodología basada en el análisis de casos de distintos sectores, metodología similar con la que se realiza la investigación en Organización y Dirección de empresas, con el fin de hacer un estudio comparativo y sistemático de las variables controladas y examinar una teoría sobre las capacidades de estas nuevas multinacionales. Como conclusión principal destacan que la reciente evolución de la inversión extranjera emitida por España refleja muchas de las peculiaridades de las nuevas multinacionales de países emergentes, coincidiendo con lo observado por Vives y Mendoza cuando afirman:

De hecho, el caso de España y las empresas españolas se estudia en universidades y escuelas de negocios de todo el mundo como ejemplo de países “intermedios” en el ámbito de la internacionalización, como el de otros países en los que se ha producido un fenómeno similar –entre los que se podría citar Corea del Sur–. (Mendoza y Vives, 2008b:108).

Estos países “intermedios” no han tenido un posicionamiento temprano en los mercados internacionales, a diferencia del grupo de países desarrollados (Estados Unidos, Europa Occidental o Japón), pero sí han sido capaces de desarrollar un posicionamiento relevante a nivel mundial antes de la reciente entrada de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y sus empresas en el ámbito internacional.

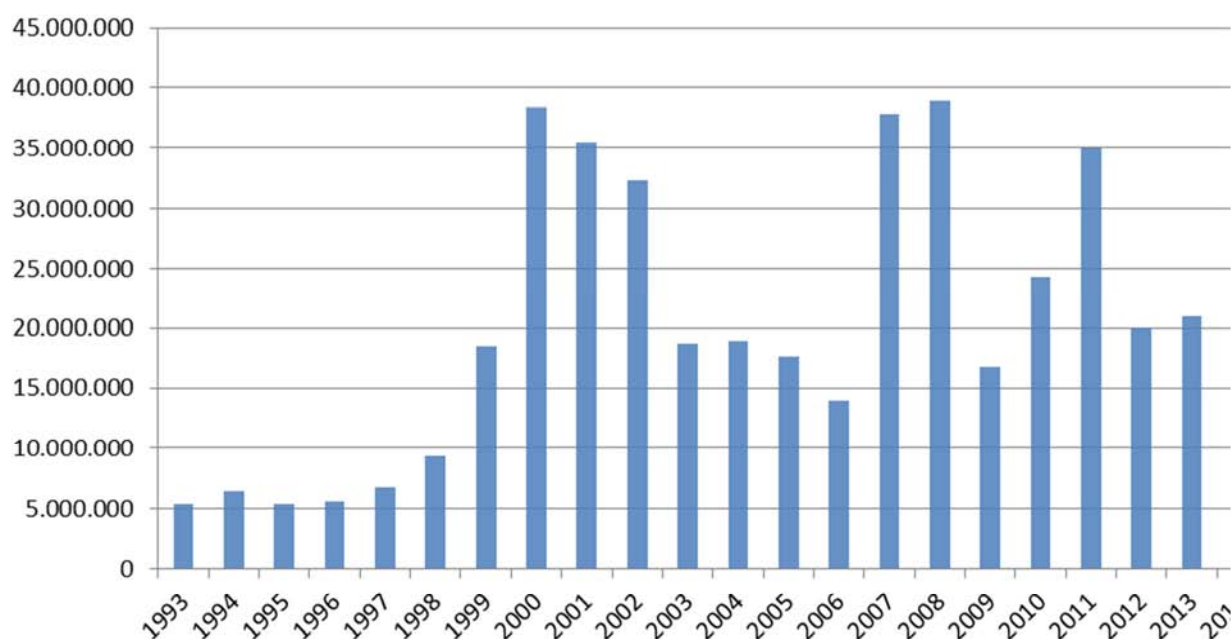
Guillén y García-Canal afirman que el grueso de la expansión internacional no se basó en la posesión de activos tecnológicos, sino más bien del conocimiento, apoyándose en recursos como el organizativo, el directivo, el de ejecución de proyectos y el de habilidades políticas. Su expansión geográfica se concentra en una o, como máximo, dos regiones en el mundo y, por último, las adquisiciones y alianzas estratégicas han sido las formas más importantes de conseguir extenderse geográficamente. La mayoría de las empresas españolas utilizaron modos de participación de control compartido como compañías conjuntas o alianzas en sus etapas iniciales, como forma de entrada, y posteriormente empezaron a realizar adquisiciones totales y constituir filiales de plena propiedad.

Mientras que a finales de los años ochenta tan solo el 40% de todas las inversiones españolas en el exterior eran controladas mayoritariamente por

empresas españolas, en 2008 este porcentaje ascendió al 80%. (Guillén y García Canal, 2011:31).

En relación a la madurez de la empresa multinacional española, Mendoza y Vives (2010:106-107) señalan que según los principales indicadores asociados a la importancia de la presencia internacional, como son el número de países y las regiones geográficas en los que la empresa opera, el número de filiales que la empresa posee en el extranjero, nivel de ventas totales relacionando las del mercado interior con las que se producen fuera, número de empleados y porcentaje de la plantilla que están en la filiales sobre el total de la empresa, demuestran que todavía en el 2008 la gran mayoría de ellas se encuentran en las fases iniciales de desarrollo de una presencia directa y estable en el exterior. Presumiblemente están empezando a experimentar los retos estratégicos y organizativos que surgen derivados de la mayor complejidad de gestionar operaciones internacionales en diferentes países. A medida que ganan y acumulan experiencia internacional aprenden a gestionar y evaluar las ventajas competitivas de la localización que ofrecen los distintos países desde una desigual capacidad económica, distancia social e institucional, representadas por el nivel de renta, idioma y cultura, y el sistema político administrativo.

Gráfico 2. EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE INVERSIÓN BRUTA
ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

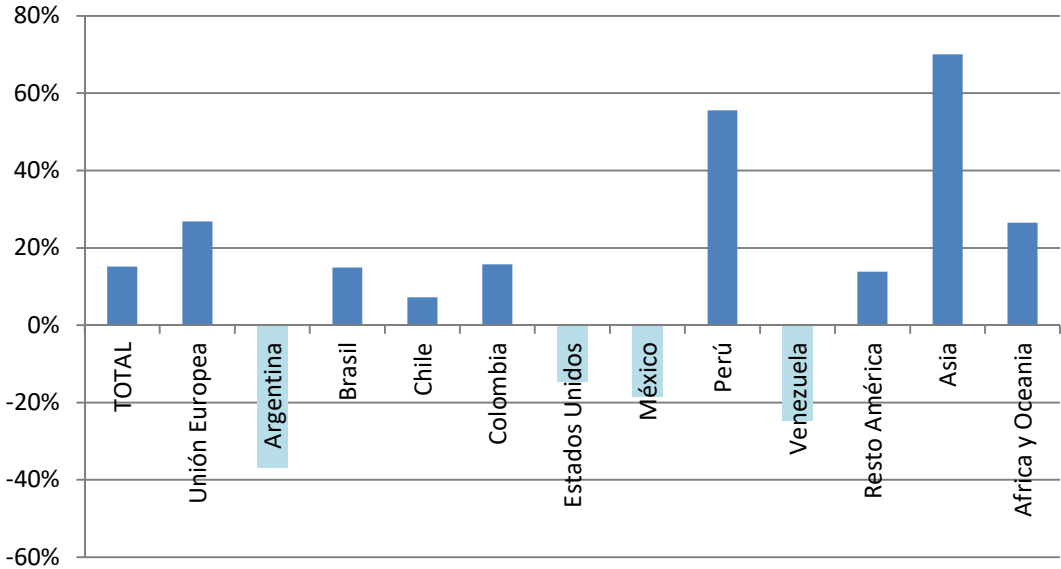


Fuente: Data Invox. Estadísticas de inversión en el exterior. Secretaria de Estado de Comercio.

Como conclusión, observamos que la inversión directa en el exterior ha convertido a parte del mundo empresarial español en un importante actor de pleno derecho en el escenario mundial. La expansión internacional, especialmente intensa desde el comienzo del siglo XXI, ha aumentado el tamaño y fuerza de las EEMMEE, siendo capaces de defender mejor sus intereses en el mercado nacional e impulsar y diversificar sus fuentes de ingresos. A pesar de las crisis económicas ocurridas en España, y las periódicas de los países de destino, especialmente las de América Latina, no se ha detenido el flujo de inversión en el extranjero. Más bien, han actuado en sentido contrario impulsando la salida al exterior de multinacionales de menor tamaño y empresas medianas, que aprovechan la estabilidad macroeconómica que en general ha disfrutado América Latina en los últimos diez años. Sin embargo, cabe plantear la pregunta de si algunas de ellas se han vinculado desproporcionadamente su futuro a esa región. Por ello, surgieron propuestas como las de Chislett (2007), que sugieren diversificar las inversiones reduciendo la exposición a América Latina, aprovechando su constante generación de ingresos, para dirigirse a Europa y a Asia. Propuestas que se han visto

atendidas según refleja la variación de número de filiales internacionales de EEMMEE ocurridas entre 2009 y 2013.

Gráfico 3. PORCENTAJE DE VARIACIÓN ENTRE 2009 y 2013 DEL NÚMERO DE FILIALES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR



Fuente: Data InveX. Estadísticas de inversión en el exterior. Secretaría de Estado de Comercio.

Las filiales en el exterior de las empresas españolas han aumentado su cifra de negocios y niveles de rentabilidad a partir de 2010, según el cuarto informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). En los últimos quince años la evolución del flujo de inversión en el exterior, a pesar de sus altibajos en coincidencia con las diversas crisis económicas y regionales como las de Venezuela y Argentina, muestra que las empresas españolas continúan con su expansión internacional. Sin embargo, el mismo informe anuncia un cambio de tendencia en la inversión de las multinacionales españolas. Mientras que se prevé la recuperación de la rentabilidad de las empresas de los sectores de energía, telecomunicaciones y servicios financieros, asociados a las EEMMEE más grandes y maduras. Para las empresas del resto de sectores se anuncia un estancamiento que no les permitirá crecer a corto plazo en los países donde están establecidas. Para las EEMMEE de menor tamaño y madurez internacional ello supone entrar en una nueva etapa en las que

tendrán que concentrar sus esfuerzos para mejorar su capacidad organizativa con el fin de consolidar sus filiales internacionales y continuar su desarrollo internacional en diferentes países, esta vez fuera de la región de América Latina.

Capítulo 3: **MARCO CONCEPTUAL: LA COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL**

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones debemos entenderlo hoy dentro de un contexto caracterizado por una sociedad globalizada e hiperconectada, en constante cambio, donde las empresas mantienen una preocupación permanente por la adaptación y la evolución, como estrategias de continuidad y crecimiento. En este contexto la acción empresarial se enriquece con las aportaciones de la comunicación, la cultura y la identidad corporativa como ejes vertebrales de todos los procesos de una dinámica integral en una organización. Bajo esta perspectiva, la comunicación desde su concepción global (interna, externa y reputacional) se constituye en esencial. Una herramienta estratégica para la redefinición de las relaciones de la empresa con su entorno relevante, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, la socialización y mantenimiento de los valores y principios compartidos, así como la definición de su identidad que permita ser reconocida y diferenciada de las demás organizaciones del sector y del resto de entidades empresariales.

Nuestra preocupación al estudiar estos aspectos parte por conocer que la comunicación interna, así como la cultura empresaria, ha recorrido un largo camino en el mundo empresarial. Así lo plantea la primera sección del capítulo, centrada en el estudio de la relación e interdependencias entre comunicación y comunidad, donde se examinan los conceptos que nos llevan a considerar la empresa, desde la perspectiva formal de la organización, como una comunidad estructurada y sistémica. La segunda sección explora los elementos que componen la comunicación, resaltando que el objetivo último de la comunicación es influir, -comunicar para transformar-, en aquel público al que se dirigen la acción. La tercera sección nos explica quiénes son los públicos presentes en la comunicación empresarial, incorporando el enfoque de los *stakeholders* para entender la complejidad de las interrelaciones,- internas, externas y socio ambientales-, que se producen en las organizaciones empresariales.

3.1. CONCEPTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los siguientes epígrafes tienen como objetivo mostrar el amplio ámbito de la comunicación organizacional y cada uno de los conceptos principales que conforman su marco teórico para entender y dar soporte a los conceptos manejados como tema central de este trabajo de investigación. Es importante destacar que durante el recorrido teórico no pretendemos extendernos en el detalle de cada tema abordado. A la hora de elegir el camino del marco teórico que conduce hacia la hipótesis del trabajo hemos tenido que dejar a un lado múltiples e interesantes facetas de la comunicación en las organizaciones.

3.1.1. LA COMUNICACIÓN EN SU DIMENSIÓN COMUNITARIA

En principio no sería necesario remitirnos a los orígenes etimológicos del concepto *comunicación*, pero consideramos indicativo aludir a ello por resultar clarificador para el planteamiento de este estudio.

La palabra *comunicación* proviene del latín *communis* que significa *poner en común, compartir*, conservando el significado del término griego *koinooia*, utilizado para referirse tanto a *comunidad* como a *comunicación*. Tanto el latín como los idiomas romances ha conservado el especial significado del término griego, pasando al castellano donde el radical común es compartido por los términos *comunicación* y *comunidad*. Ello indica, desde el punto de vista etimológico, la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad" mantenida a lo largo de la historia, lo que puede entenderse como que se *está en comunidad* porque *se pone algo en común* a través de la *comunicación*.

Comunicación es un proceso complejo e interactivo. Más allá de que lo que el ser humano piensa, la comunicación permite que este pueda compartirlo con la comunidad que le rodea, poniendo en común aquello que parte de sí mismo. La comunicación es un proceso que existe desde el comienzo de la humanidad y forma parte intrínseca de su desarrollo. Ha sido la manera por la que el hombre ha logrado diferenciarse de los demás seres vivos mediante la capacidad de poder expresar sus ideas. Siguiendo a O'Sullivan, la comunicación ha sido el vínculo que ha permitido al hombre estar en comunidad y sentirse parte de ella mediante

sentimientos, expresiones y emociones, al expresar que la comunicación es *fuentes común de la cual se toman las ideas y fortalece el sentimiento de pertenencia a una misma comunidad mediante el intercambio de mensajes*. (O'Sullivan, 1996:14).

Para los representantes de la Escuela de Palo Alto, procedentes de disciplinas como la antropología, la sociología y la psiquiatría, entre otras, “*el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente*” (Bateson y Ruesch, 1984). La comunicación es considerada como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado, que no se puede entender sin el contexto en el que tiene lugar. Para los representantes de esta escuela de pensamiento: *la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas* (Bateson y Ruesch, 1984:13). De ahí que este enfoque abrió una nueva forma de comprender la comunicación mucho más amplia, superando los planteamientos anteriores. Y además sitúa la reflexión sobre la comunicación en un marco holístico, como fundamento de toda actividad humana

Si entendemos comunicación como un proceso de intercambio de información, conviene precisar más en detalle las características que distinguen a la comunicación de la información, conceptos que pueden parecer sinónimos. Para unos autores, el término informar hace referencia al contenido susceptible de ser transmitido, mientras que *comunicación, es la transmisión de información y, en su caso, el intercambio de significados entre personas, animales, e incluso máquinas*. (Munne, 1993:18). Sin embargo, otros autores, como Villafañe (1999:303), o Bartoli (1992), van más allá, al precisar que para que realmente haya comunicación el objeto del proceso de intercambio de conocimiento tiene que influir en el cambio del comportamiento humano y, en general, en el cambio de las actitudes humanas dentro de la comunidad. De esta manera, el proceso de comunicación adquiere un nivel transaccional, donde se produce un intercambio de información en ambas direcciones, incluso retroalimentándose, de forma que la respuesta que supone el impacto en el comportamiento del receptor pueda ser conocida por el sujeto emisor. Y esta, a su vez, influir en el comportamiento del emisor, pudiendo adaptar el contenido de la información que comparte. La comunicación es, en definitiva, una interacción entre sujetos que comparten y enriquecen, en ese mismo acto, la información. Así lo expresa De Salas, cuando analiza los medios interactivos en la comunicación empresarial, llevando el término sujeto más allá de la persona.

la respuesta que proporciona el sujeto, ordenador/programa, se convierte en estímulo para el otro sujeto/individuo; esta se une a las ideas de bidireccionalidad y de acción para conformar así, el concepto de interacción. (De Salas, 2002:29).

Las sucesivas investigaciones en comunicación, como ciencia social, junto con el concepto de *hombre relacional*, han llevado a la Nueva Teoría Estratégica propuesta por Massoni y Pérez, que muestra el paso de la comunicación lineal de los paradigmas clásicos a la comunicación compleja del paradigma de la complejidad.

La comunicación es el espacio del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo, pero también nuestra trama relacional, la comunicación es espacio interactivo, relacional y social de encuentro, hibridación y transformación entre las alteridades [variaciones] presentes en cada situación. Es una producción permanente, abierta y conjunta de significación y de sentido que nos sirve para compartir y armonizar nuestras percepciones y valores. Junto a este aspecto de coordinación se cumple otro de orientación y adaptación a nuestros entornos, implica comprensión, empatía y emocionalidad. (Pérez y Massoni, 2008: 285 -292).

3.1.2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Recordando el concepto de comunicación, entendemos que no puede haber comunicación si no existe una comunidad donde interactúen las personas, lo que nos lleva a indagar sobre cómo es esa comunidad, a la que se denomina *organización*, y qué características tiene.

Como señala Romeo, *la primera impresión que se extrae al abordar el fenómeno organizacional es que nos enfrentamos a una realidad heterogénea, conceptuada mediante una terminología polisémica. (Almenara, Romeo y Roca, 2005:13).* En el análisis de la organización participan numerosas áreas científicas, como psicología, antropología,

sociología, derecho, ingeniería, economía, etc. que proporcionan distintos enfoques a la definición de organización. Ello nos permite encontrar autores que se centran en los aspectos estructurales, internos y externos de la agrupación, y otros, más interesados en las cuestiones sociales del comportamiento humano que ocurren dentro de ella. Desde la óptica de un entorno empresarial nos parece muy acertado el enfoque holístico que Romeo (Almenara et al., 2005) utiliza para llegar a una definición del concepto de *organización*. Parte de los postulados de Weber (1949), que consideran al grupo de individuos que forman la organización como un conjunto dotado de una interrelación que les delimitan del exterior y de reglas que ordenan su actuación. En su recorrido analítico recoge lo que Barnard (1959) enfatiza sobre la actividad de los individuos y su coordinación, destacando que se trata de una formación social que se orienta hacia fines específicos y cuenta con una estructura, basada en una configuración racional, para alcanzarlos. También incorpora las aportaciones de Scott (1964) y Friedman (1971), sobre la estabilidad temporal en la cual se desarrolla las actividades coordinadas de los individuos, completando su estudio con el pensamiento de Katz y Kahnn (1997), que relacionan la interacción de los individuos con los valores humanos y los procesos sociales que se dan en su entorno. Termina su recorrido con la síntesis de los diferentes enfoques que encuentra en la propuesta de definición de Quijano, el cual conceptualiza las *organizaciones* como:

Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos, en orden a la integración del sistema y la consecución de objetivos y fines. (Quijano, 1993).

Finalmente, Romeo destaca los siguientes elementos que debemos encontrar, para que exista una *organización* como tal:

*Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos,
se constituyen con vista a conseguir ciertos fines específicos,
se estructuran sobre la base de diferenciación de funciones y división del trabajo,
tienden a estar coordinadas y dirigidas racionalmente,*

presentan cierta permanencia en el tiempo, y son una confluencia interactiva entre su medio interno y externo.

(Almenara et al., 2005:24).

3.1.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Si nos fijamos en la definición de organización que nos propone Quijano, encontramos que introduce el concepto de sistema, *para explicar las relaciones que se establecen entre los distintos elementos que constituyen un conjunto, así como los efectos derivados de su interacción.* (Elías y Mascaray, 2003:31). Bajo la óptica de la teoría de sistemas, Elías y Mascaray nos aportan nuevas características de las organizaciones que se derivan del tipo de interacción. Distingue la que es interna, donde se interactúa entre individuos, la que se produce con otras organizaciones y, por último, la interacción con el resto de la sociedad. Así señalan que la organización es un sistema socio-técnico, pues en ella interactúan personas y elementos técnicos, y un sistema abierto, que recibe estímulos y condicionamientos del exterior, sobre los que, a su vez, la organización influye, y como consecuencia de lo anterior, está en constante evolución, adaptándose a su entorno.

Y recordando el principio etimológico de la unión entre comunicación y comunidad, Elías y Mascaray destacan que *para que una organización pueda considerarse un sistema, debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos y con el entorno.* (Elías y Mascaray, 2003:33).

La organización es, en definitiva, un conjunto de sistemas y subsistemas que se relacionan e interactúan entre sí, interdependientes, de forma que cualquier cambio o variación en uno repercute en los demás. *La organización es concebida como una red de relaciones y contactos entre persona y grupos de trabajo* (Elías y Mascaray, 2003:35), y bajo este criterio prestamos más atención al resultado de la interacción entre sus elementos que a la suma de las partes que la integran.

3.1.4. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

La empresa como organización es una de las instituciones más arraigadas en la sociedad. Los distintos enfoques que desarrollan los estudios sobre la empresa como realidad social nos señalan el carácter dinámico y cambiante de esta a lo largo del tiempo. No obstante, encontramos aspectos invariables en el concepto de empresa. Se trata de realizar una actividad, por lo general difícil y con algún tipo de riesgo, que inicia una o varias personas con un fin determinado, o con la intención de alcanzarlo, y que requiere de la intervención de personas y elementos materiales para llevarlo a cabo. De forma genérica se podría definir una empresa *como un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que se desenvuelva su actividad.* (Diez de Castro, 1988: 307).

La empresa también se puede considerar como un sistema organizado, formado a su vez, por subsistemas como serían la administración, comercialización, aprovisionamientos y otros, que integrados bajo una estructura interactúan con otros elementos y subsistemas externos, tales como clientes, proveedores, accionistas e instituciones públicas. *Y a su vez, la empresa, junto con otros sistemas similares, integran un supra sistema que es la sociedad global en la que nos hallamos inmersos.* (Elías y Mascaray, 2003:35).

Al analizar la empresa como organización social, Hernáñez nos lo precisa más, cuando plantea que la base taxonómica, que permite diferenciar las empresas de otro tipo de organizaciones, se basa en dos componentes: *la búsqueda de determinados objetivos comunes, y el desempeño de un sistema concreto de actividades* (Hernáñez, 1988:228), proponiendo que para que una organización pueda ser considerada como empresa, los objetivos prioritarios deben tener carácter económico, así como la actividad principal que realiza.

Resumiendo los conceptos anteriores, la empresa es una organización social formada por un conjunto de personas y elementos materiales que interaccionan entre sí para la producción de bienes y servicios con un objetivo común de carácter económico. Bajo una estructura de autoridad que emana de la figura del empresario, encargada de coordinar todos los esfuerzos encaminados a la producción, y que a su vez, es la que asume el riesgo inherente de no alcanzar los fines perseguidos por la organización.

Atendiendo a la estructura de la empresa como organización, encontramos:

- una estructura funcional, en la que se desarrollan el conjunto de las actividades habituales de la empresa.
- una estructura jerárquica, que ordena las relaciones en torno a una autoridad, encaminada a la consecución de un objetivo común por parte de la empresa.
- una estructura de decisión, que permite la actuación de los elementos con capacidad y autoridad delegada para ello, con vistas al funcionamiento de la empresa.
- una estructura económico-financiera, encargada del diseño de la actividad económica de la empresa, mediante la adición de valor, y financiera, mediante la obtención de fuentes de financiación.

A estas estructuras, como señala De Salas, deberíamos añadirle la resultante de la responsabilidad social de las empresas ante su entorno social y medioambiental (De Salas, 2014:18).

La estructura organizativa de la empresa, en definitiva, muestra la configuración de la organización, sus elementos y relaciones, con vista a poder desempeñar de manera adecuada las tareas que deba llevar a cabo y cumplir con los objetivos previstos.

Desde el punto de vista de la comunicación, a nuestro juicio, el aspecto más importante de la empresa como organización reside en las interacciones que son necesarias para desarrollar la actividad empresarial. Así encontramos las de carácter interno que se dan entre los actores de la organización empresarial, y las de carácter externo que surgen desde el momento que su actividad económica supone interactuar tanto con los clientes de sus productos y servicios como con los proveedores de materias primas y servicios que requiere su producción. Además, la empresa, al formar parte de la sociedad con la que interactúa: *no solo toma una parte activa en la configuración de la sociedad, al estar inmersa en ella, se ve influida y condicionada por las características esenciales de esa misma sociedad, (...) al mismo tiempo que contribuye a generar el cambio social, debe adaptarse a la nueva situación surgida de ese cambio.* (Elías y Mascaray, 2003:30).

Es habitual que, en términos analíticos, se distingan dos instancias básicas de la comunicación empresarial, sobre la base de considerar si las acciones de comunicación tienen

como destinatarios a los miembros de la empresa, o están dirigidas a un público o institución externa con la que se relaciona. Efectivamente, existen diferencias notorias entre una instancia y la otra, puesto que parten de tipo de relaciones e interacciones de naturaleza distinta. Sin embargo la comunicación de una entidad es, en realidad, una sola, ya que tanto las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas expresamente hacia el exterior son indisolubles –las unas se afectan y se relacionan siempre con las otras-. En la práctica organizacional forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación.

No obstante lo anterior, abordamos la descripción de cada una de las instancias de comunicación empresarial por separado con el objeto de facilitar su identificación y de delinear un marco de referencia común, para, posteriormente, analizar sus puntos de solapamiento e interrelación.

3.2. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La comunicación empresarial, como disciplina que se encarga del estudio de la comunicación organizacional en la empresa, estaba vinculada en sus inicios casi exclusivamente al campo Administrativo. Sin embargo hoy encontramos que es objeto de estudio de muchos otros campos: como el de las Relaciones Públicas, el del Desarrollo Organizacional, el de la Psicología Social, el de la Sociología, incluido el de la Gestión y Administración de Empresas.

Romeo, citando a Goldhaber (1986), advierte que la comunicación organizacional es un fenómeno complejo y su formalización también lo es, pues encuentra una gran variedad de enfoques y percepciones distintas entre sus estudiosos. Martínez y Nosik (1988) nos aportan una visión muy amplia, al considerar a la comunicación organizacional como un proceso mediante el cual el miembro de una organización, o uno de sus subsistemas, se pone en contacto con otro miembro u otros subsistemas. Para Lucas (1997), su definición parte del interés que surge de la necesidad de las organizaciones para mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones, y de estas con su entorno. Lucas nos presenta una concepción de la comunicación organizacional como la de un

mecanismo que sirve para que los empleados se adapten a la empresa y, además, que ayude a esta a integrarse en su propio entorno dentro de una sociedad global. Es una visión en la que la comunicación en las organizaciones está en una búsqueda continua por alcanzar un nivel ideal de comunicación entre el equipo de trabajo, entre los colaboradores y directivos y entre la organización como tal, con sus diferentes grupos de interés, siendo cada vez más efectivos en la recepción y transmisión de información.

Sin embargo, cabe cuestionarse esta perspectiva basada exclusivamente en el paradigma funcionalista, como señala Ávila, pues *las organizaciones no pueden seguir siendo concebidas como unidades armónicas plenamente racionales* (Ávila, 2004:202). Veámos en epígrafes anteriores que la comunicación está intrínsecamente ligada a la existencia de una organización y que su objetivo es lograr influir en el comportamiento del individuo, permitiendo la interacción entre sus miembros. Pero la organización también es un sistema abierto, y es imposible concebirla fuera del modelo social el que interactúa, no está nunca aislada y actúa en un campo inter organizacional. Mediante la comunicación organizacional, la totalidad de elementos (internos y externos a la organización) tienen algún grado de influencia en ella. No podemos olvidar el objetivo que se persigue con la comunicación es influir en la conducta de las personas, puesto que *la comunicación hace discernible el sistema empresa, porque pese a estar constituida por un intercambio “simbólico” muestra su faz visible a través de sus indicadores y de sus efectos; las conductas de tarea y las conductas de relación.* (García Jiménez, 1998:7).

Recogiendo el aspecto conductual, Romeo destaca los tres principios rectores que propone Goldhaber sobre la comunicación organizacional como un proceso dinámico:

- a. La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto, que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
- b. La comunicación organizacional se compone de mensajes, que, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito determinado.
- c. La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

A los que Romeo añade aspectos propios de la comunicación interpersonal, atendiendo a la naturaleza diádica de la interacción entre dos sujetos vinculados entre sí (emisor y receptor) y a la capacidad de encadenar en serie varias interacciones, donde la persona receptora de un mensaje se convierte en emisora del mismo hacia otra persona. Finalmente, con una visión integradora de todos los aspectos estudiados, Romeo nos aporta su definición de comunicación organizacional *como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización*. (Almenara et al., 2005:50). Pero en su síntesis parece olvidar el propósito de la comunicación de influir en la conducta humana que, sin embargo, es del mayor interés para la escuela de la Psicología Social. Así lo encontramos de la mano de Piñuel (2010), que lo analiza bajo el concepto de la mediación que se produce entre los actores por su intervención en procesos de comunicación, o de intercambio de información, bajo la óptica de la organización como un conjunto de sistemas. Piñuel pone el énfasis en los aspectos psicosociales cuando afirma que las interacciones comunicativas, en una organización material de producción de bienes y servicios, *desempeñan un papel mediador dirigido a integrar el sistema psicocognitivo de las conductas de los individuos (...) y, también, dirigido a lograr la adecuación ergonómica del sistema de trabajo y producción, a las exigencias del sistema psicocognitivo de los comportamientos humanos*. (Piñuel, 2010: 128).

3.2.1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En las anteriores definiciones observamos que el sustento de la comunicación organizacional son los mensajes que intercambian sus miembros. De acuerdo con Almenara et al. (2005), podríamos concebir que el mensaje es la unidad básica de la comunicación. El mensaje está compuesto por el conjunto de señales que se producen, transmiten y se reciben entre dos unidades de la organización, siguiendo la interpretación de Redding y Sanborn (1964) sobre la comunicación organizacional y, más concretamente, en el caso de una organización social, entre dos personas. Para que se realice el acto de la comunicación organizacional interpersonal es necesario contar con los siguientes elementos:

- Fuente, el punto donde se origina la información.

- Emisor, quien comienza el proceso de comunicación, para lo que debe incluir información y un propósito que comunicar.
- Canal de comunicación, que con una visión amplia, puede soportar todo tipo de formatos de mensajes; orales, escritos, audiovisuales, y otros capaces de ser percibido por los sentidos humanos.
- Receptor, quien recibe el mensaje que le ha sido enviado por el emisor.

En la comunicación interpersonal los mensajes están compuestos por elementos verbales, en forma de lenguaje, y por elementos no verbales. En ambos casos, el emisor transforma el concepto comunicacional mediante códigos que deben ser descodificados e interpretados por el receptor (Zayas, 2012). Codificación que podemos encontrar en todo tipo de mensajes; en la expresión oral, que articula el pensamiento; en su expresión escrita, según el estilo literario del autor; y en otras como la expresión gráfica y su combinación secuencial. Lo que en definitiva implica que para que el mensaje llegue en su totalidad, ambos, emisor y receptor, deben tener una capacidad adecuada para expresar (codificar) e interpretar (descodificar) su contenido, *pues si el receptor no comprende el mensaje, toda la comunicación será inútil. Aquí es cuando las aptitudes, los conocimientos y el sistema sociocultural del receptor entran en juego a la hora de interpretar el mensaje* (Zayas, 2012:21). En nuestra opinión, la interpretación correcta del mensaje es singularmente importante en la comunicación interpersonal, y sin embargo puede pasar desapercibida cuando ambos, emisor y receptor, hablan un mismo lenguaje pero provienen de entornos culturales distintos. En estos casos discrepamos del punto de partida que emplea Zayas en el proceso de interpretación del mensaje. El autor se refiere a que el lenguaje *no exige adaptación ni esfuerzo de traducción y la decodificación es mínima* (Zayas, 2012:40), o que *la palabra es común a todos los que hablan un idioma* (Zayas, 2012:41). De esta manera llega a explicar que el significado del mensaje, como proceso cognitivo que da el contenido general al conjunto de signos, imágenes y palabras, se manifiesta de igual manera en todos los representantes de una lengua. En nuestra opinión, la interpretación de los mensajes puede ser distinta entre personas de distintas culturas, aunque ambas compartan una lengua común de forma nativa, y de forma más acentuada aún cuando se comunican en una segunda lengua distinta de la nativa. Así lo expresa García Martínez, (2009), partiendo de no caer en la falacia de pensar que la comunicación sea comprensión total y perfecta, para señalar que el proceso

de comunicación interpersonal está afectado por el contexto. *No es lo mismo la comunicación interpersonal que puedas tener en tu país, que si estas en el país de tu interlocutor, o en un país distinto de ambos.* (García Martínez, 2009:90).

La complejidad de la interpretación del mensaje aumenta al incluir la comunicación no verbal, como Almenara señala al considerar la comunicación verbal y no verbal como intrínsecamente unidas, *el habla siempre va acompañada de comportamiento no verbal y a la inversa, cualquier intercambio no verbal es interpretado por el pensamiento, configurado en gran parte por símbolos lingüísticos.* Añade que nuestra conducta se exterioriza a través del código lingüístico y el comportamiento no verbal, para concluir *que la interacción humana conlleva la imposibilidad de la “no conducta”, (...) en una situación interactiva, es imposible no comunicar.* (Almenara et al., 2005:52).

Además encontramos otros factores que añaden complejidad a la interpretación de los mensajes atendiendo al entorno social en el que se produce la comunicación. Las diferencias culturales y de formación influyen en la expresión e interpretación del mensaje, como volveremos a tratar más adelante al analizar las barreras de la comunicación en entornos internacionales.

Benavides, nos señala que también es posible estudiar como elementos de la comunicación organizacional los niveles de interlocución, los contextos, así como el lugar desde dónde se estructuran los argumentos y se construyen los significados y sentidos que las personas expresan sobre sus rutinas dentro de una determinada organización (Benavides, 2001:41). Como afirma Goldhaber (1986), no existen dos personas que tenga una mentalidad idéntica, por lo que en la comunicación organizacional encontraremos sistemáticamente una interpretación individual de los mensajes que se intercambian, capaces de generar brechas comunicativas.

3.2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Los estudios realizados sobre la comunicación empresarial nos presentan varias taxonomías, basadas en distintos criterios como: la causa de los mensajes, su objetivo, su tipología y sus necesidades, por mencionar las principales.

Consideramos idóneo para nuestro trabajo resaltar, en primer lugar, la clasificación que realiza Pérez Castillo atendiendo a las necesidades comunicativas de la organización. Este autor plantea que existen tres tipos de comunicación en una organización:

- *Comunicación operativa: consistente en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.*
- *Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.*
- *Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. (Pérez Castillo, 2000:14).*

Con un enfoque distinto, centrado en la causa que origina el mensaje, encontramos la propuesta clasificatoria de Barlo (1960), citado por Almenara et al. (2005), que identifica los siguientes tipos:

- Mensajes de producción, relacionados con la actividad propia de la organización empresarial, se centran en cómo debe ejecutarse un trabajo concreto.
- Mensajes de innovación, referidos a la actividad humana y sentimientos en la organización empresarial, como la moral, la motivación, las expectativas, y el desarrollo del potencial de los individuos.
- Mensajes de mantenimiento, orientados a la armonización e integración de los miembros de la organización empresarial.

No debemos dejar de resaltar también lo que numerosos autores, estudiosos de la comunicación organizacional, mencionan sobre la clasificación más adecuada a la realidad del mundo empresarial señalando la tipología que presenta Redding basada en los propósitos que tienen los mensajes. Citado por Villaseñor (2009), menciona los siguientes grupos:

- Mensajes de tarea, que guardan estrecha relación con productos, servicios o actividades de la organización empresarial, así como los que informan a los empleados

sobre cómo ejecutar adecuadamente sus actividades y la determinación de objetivos individuales respecto a la productividad.

- Mensajes de mantenimiento, que ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Son las órdenes dictadas por los superiores para lograr alcanzar las metas planteadas y facilitar el entendimiento de las actividades a realizar. A diferencia de los mensajes de tarea que se centran en lo que se produce, los mensajes de mantenimiento se centran en su realización.
- Mensajes humanos o relacionales, dirigidos a los individuos de la organización empresarial, en atención a sus actitudes, su satisfacción y su realización, incidiendo sobre sus sentimientos personales y sus relaciones interpersonales. Suelen tener como objetivo el transmitir y reforzar los valores y cultura de empresa, como más adelante trataremos.

Debido al uso creciente de los medios tecnológicos disponibles en las empresas, encontramos una mayor hibridación entre los mensajes relacionales y los mensajes de tarea y mantenimiento, de modo que estos acontecimientos se convierten en acontecimientos de relación, y los de relación en tarea.

3.2.3. PÚBLICO COMO SUJETO COMUNICACIONAL

Consideramos necesario abordar el concepto de público como sujeto del proceso comunicacional para completar su análisis, pues la significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella y, a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación.

Su definición varía según los distintos enfoques con el que se analice. Considerando la concepción convencional de la empresa como un sistema, Pedrosa (2009) citando el modelo de empresa de Donaldson y Preston (1995), identifica diferentes públicos según el vínculo funcional que conecta el sistema-empresa, entre sí y con su entorno, mediante procesos de aportación o entrada *input* y de salida: *output*. Se pueden considerar los siguientes tipos de públicos, los que aportan *inputs* formado por los trabajadores que aportan recursos humanos, los accionistas que aportan capital, y los proveedores que aportan bienes y servicios. Todos

ellos para que la empresa les transforme mediante la agregación de valor, y proporcione *outputs*, en forma de nuevos productos y servicios, para el consumo por el público cliente.

Con un enfoque distinto, esta vez, basado en los aspectos relacionales, los públicos se han dividido tradicionalmente en dos grandes grupos, tomando como criterio separador su ubicación dentro –interna- o fuera –externa- del perímetro de la organización empresarial. De esta manera suele identificarse como públicos internos a aquellas personas que forman parte de la estructura formal de la organización, o que están estrechamente vinculadas con ella. Como públicos externos al grupo de personas que aunque tengan algún tipo de relación con la organización no forman parte de su estructura, ni mantienen una relación estrecha con ella.

Como público externo suele citarse, en primer lugar, a aquellos a los que va dirigida la actividad fundamental de la empresa, los clientes que adquieren sus productos y servicios. El público-cliente recibe de la empresa, a través de los medios de comunicación, directa o indirectamente, mensajes con los que se forma una opinión acerca de la empresa y sus aportaciones a la sociedad, ya sea en forma de productos y servicios, como de cualquier otra actividad que tenga relación con la sociedad y el medio ambiente. Esta relación acaba siendo un aspecto clave para la empresa, pues su continuidad depende de poder aportar valor a su cliente, y que este lo reconozca y diferencie de su competencia. Tras el sector de público-cliente, siguiendo el enfoque de relación sistémica con la empresa, encontramos otros grupos de público externo; como los proveedores, que proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, y las instituciones reguladoras de la actividad empresarial. Muriel y Rota (1980), profundizando en la relación de la empresa con su entorno, añaden un nuevo grupo de público externo, pues también consideran a aquellos individuos o sistemas sociales que estando fuera del sistema organizativo y que son capaces de reconocer la relación que mantiene la empresa con el medio ambiente donde habita.

Sin embargo, nos parece más adecuado entender el concepto de público como el de aquella *comunidad* que identificábamos asociada al concepto de *comunicación*. Diríamos, entonces, que el público está constituido por el grupo de personas que tienen un interés común y son capaces de establecer una relación para ejercer algún tipo de acción. *Se trata de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, (...) en función del logro de los objetivos de ambos.* (Muriel y Rota, 1980:50). Este enfoque basado en el modelo

de responsabilidad social denominado de los *grupos de interés* posee una visión más amplia de la economía, analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte de su gestión sobre sus roles y responsabilidades. Según este criterio, la empresa se plantea atender las necesidades de todos los colectivos que tienen un interés legítimo en la misma –*stakeholders*–, además de los accionistas –*shareholders*–. (Freeman, 1984). El objetivo de la empresa comprende el logro de los intereses de todos estos colectivos y su equilibrio, a veces contradictorios. Con este enfoque la empresa alcanza mayor legitimidad ante la sociedad, pues considera los intereses, valores y necesidades de la misma en su conjunto, siendo, en definitiva, responsable frente a ella. *No se puede concebir la creación de valor teniendo en cuenta sólo a los accionistas o a los clientes, olvidando a aquellos colectivos necesarios para que la organización desarrolle su actividad.*²⁰ (Freeman y Velamuri, 2006:13).

Ciertamente, la empresa se enfrenta a una mayor complejidad y problemas en su comunicación cuando se es consciente que el público está formado por una diversidad de grupos de interés como accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores, administraciones públicas, consejo de administración, inversores, comunidades locales, asociaciones profesionales, etc. Si se concibe la relación empresa-público desde un punto de vista antagonista, la dirección podría encontrarse ante la difícil situación de tratar de equilibrar los intereses de la empresa con los de los distintos públicos. En contraste, como señala Gutiérrez-García, citando a Post y Carroll (2006), es preferible *reconocer a los stakeholders como socios pues son, en última instancia, la fuente de riqueza para la compañía* (Gutiérrez-García, 2010), y actuar con cada uno de ellos siendo deseable conseguir la aproximación a sus expectativas. Conseguirlo supone establecer una relación con los *stakeholders*, resultado de la voluntad de ambas partes de escuchar los argumentos de cada uno y de evaluar los pros y los contras; de aunar esfuerzos en acciones que se considere que *benefician al bien común*. (Van Riel, 2012:22). Una buena sintonía con dichos grupos de interés se convierte en un factor clave a la hora de que una empresa desarrolle su actividad, el alineamiento y el apoyo de los *stakeholders*, no solo le permitirá crecer y competir en sus mercados, sino también superar problemas cuando se presenten. En ese sentido, Van Riel

²⁰ Traducción propia del texto: “it is not sustainable only to focus on creating value for the customer, forgetting all other stakeholders such as employees, NGO’s, suppliers and the local society”.

destaca que hoy en día la lista de *stakeholders* también incluye grupos autonombrados que abogan por determinadas causas (*advocacy groups*), atentos a actuaciones que no respondan a buenas prácticas corporativas; los medios de comunicación general; y el poder colectivo de individuos que se comunican a través de las redes sociales, pudiendo hacer que una pequeña crítica a una empresa tenga una difusión global en un mínimo espacio de tiempo. *Si bien la empresa es la dueña de la promesa de su marca, ahora sabemos que son los grupos de interés, internos y externos, quienes poseen el activo más valioso de una empresa: su reputación.* (Van Riel, 2012:22).

Ante esta situación, la comunicación parece tomar un nuevo significado en las empresas. Se convierte en un asunto crítico para lograr el compromiso de los públicos, conseguir reconocimiento y apoyo social, y confianza en los negocios (Bandsuch, Pate y Thies, 2008). En ese contexto se convierte en una herramienta de gestión estratégica clave, donde la comunicación interna, integrada y alineada dentro de una comunicación corporativa holística, adquiere una nueva dimensión. Reconocer al colectivo de empleados y a su entorno más inmediato, como son sus amigos, familiares, compañeros de trabajo o estudio, colegas profesionales, etc., como *stakeholders*, supone cambiar de paradigma, *hay que pasar de lanzar mensajes a los empleados a vincularlos y lograr su apoyo y compromiso.* (Insight, 2012:2). Se trata de conocer lo que motiva a los empleados y ofrecerles las vías de comunicación y entorno de trabajo que responda a unas nuevas expectativas, cambiando el objetivo de lograr la satisfacción en el trabajo por el de compromiso, que lo engloba y supera.

el apoyo de cualquier stakeholder –especialmente de uno tan sensible e importante para una organización como es el colaborador– implica un nivel de vinculación (engagement) que solo es posible cuando la satisfacción meramente personal es superada por un compromiso más altruista, que va más en la línea de la realización. (Insight, 2012:2).

Cabe señalar, que además, todas las dimensiones de la reputación corporativa están relacionadas con el empleado y, por extensión, con toda la plantilla de la empresa. La innovación y los productos lo están, asimismo, al liderazgo, el buen gobierno y la ciudadanía, y, naturalmente, el desempeño, las condiciones laborales y el entorno.

La identificación correcta de los *stakeholders* es el punto de partida para que la empresa pueda gestionar su relación con este recurso socialmente complejo. El análisis de poder de las partes interesadas es un ejercicio que ayuda al entendimiento de cómo las políticas y acciones de la empresa afectan a las personas y cómo, a su vez, las personas afectan a la empresa (Mayers, 2005). Resulta particularmente útil para la identificación de ganadores y perdedores y para destacar los retos que se deben enfrentar para mantener el equilibrio de expectativas, cambiar el comportamiento, el desarrollo de capacidades y enfrentar desigualdades. Y en el caso de los *stakeholders* internos, con los que la empresa debe relacionarse, nos permitirá conocer y medir el nivel de compromiso y el grado de lealtad que cada grupo de interés sostiene con la empresa y dinamizar la comunicación pertinente hacia esos públicos objetivo, mediante un amplio y riguroso plan diseñado a la medida de cada uno de estos grupos de interés

Equivocarse en la valoración de los diferentes stakeholders, no tener en cuenta sus prioridades, actuar a sus espaldas o plantear una relación inadecuada con ellos puede llegar a representar una clara temeridad en el ámbito de la gestión responsable. (Berceruelo, 2011).

Aranda (2008), citando a Clarkson (1995) y Clarke (1998), afirma que las relaciones con los diferentes grupos de interés dependerán de la naturaleza del negocio de la organización y su estrategia empresarial, y como ejemplo, expone algunos de los principales grupos de interés de una organización empresarial y sus intereses más frecuentes que resumimos en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS E INTERÉS DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Grupo de interés	Intereses	
Organización	Antecedentes Misión, visión y objetivos Cultura Reglas	Resultados económicos Responsabilidad social y sostenibilidad Estructura de la organización Sistemas de dirección
Empleados	Política general Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo Indemnizaciones y recompensas Formación, desarrollo y planes de carrera Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores	Absentismo y rotación en el trabajo Relaciones con los sindicatos Despidos y desempleo Jubilaciones Equidad en el trabajo y discriminación Conciliación personal y familiar Comunicación con los trabajadores Salud, riesgo profesional y seguridad en el trabajo
Accionistas	Políticas generales Dividendos y revalorización de las acciones	Comunicación con los accionistas y reclamaciones Defensa de los accionistas Derechos de los accionistas
Grupos financieros	Liquidez, riesgo y solvencia Rentabilidad a corto y largo plazo	Planes estratégicos Generación de tesorería
Clientes	Política general Productos de calidad y seguros Precios competitivos	Servicios a clientes Comunicación con los clientes Reclamaciones de los clientes
Proveedores	Relaciones estables y duraderas Política y reglas	Reconocimiento de su aportación
Gobierno	Cumplimiento con la ley Cumplimiento con el trabajo	Participación en políticas públicas
Comunidad	Generación de empleo Respeto medioambiental Sostenibilidad	Salud pública, seguridad y protección Responsabilidad social Relaciones con la comunidad

Fuente: Arana (2008), Clarkson (1995) y elaboración propia.

La identificación de los *stakeholders* permitirá que la empresa adopte las estrategias más adecuadas con cada uno de ellos para aproximarse a sus intereses y expectativas. De este modo se pretende que el tipo de relación de la empresa con cada grupo de *stakeholders* alcance un compromiso entre ambos mantenido en el tiempo, siendo coherente con los objetivos de la organización.

Como indica el profesor Aranda, una vez examinados los intereses de los *stakeholders*, debemos tener en cuenta que las relaciones que establezca la empresa con cada grupo estarán fuertemente influenciadas por la capacidad de persuasión, autoridad, o coacción para influir en las estrategias de la organización de acuerdo con sus intereses y expectativas, lo que Johnson y Scholes, (2001) denominan como el “poder de los grupos de interés”. El poder define, desde un punto de vista estratégico, el grado en el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que estos emprendan determinadas acciones. Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el equilibrio de otros.

Siguiendo el modelo de análisis propuesto por Savage, Nix, Whitehead, y Blair (1991), Aranda considera que mediante la evaluación del potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar con la organización, se pueden prevenir los acontecimientos, lo que orienta la actitud a asumir ante cada uno de ellos. Savage et al. clasifican a los grupos de interés respecto a su potencial, en una matriz de doble entrada como la reflejada en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. POTENCIAL DE LOS *STAKEHOLDERS* FRENTE A LA ORGANIZACIÓN. (MATRIZ DE SAVAGE).

Potencial de los <i>stakeholders</i> para cooperar	para amenazar a la organización	
	Alto	Bajo
Alto	Grupo de interés mixto (Estrategia Colaborar)	Grupo de interés apoyo (Estrategia Implicar)
Bajo	Grupo de interés no-apoyo (Estrategia Defensa)	Grupo de interés marginal (Estrategia Controlar)

Fuente: Savage et al. (1991).

Acuña (2012), aunque observa la propuesta de Savage como un modelo atractivo ya que permite la detección y clasificación de los *stakeholders*, la considera limitada pues plantea que la estrategia a seguir se basa únicamente en las dos variables de la matriz. Acuña propone que, tras la primera fase de identificación y clasificación del modelo de Savage, esta se integre en un modelo de análisis más amplio, como el del manual de CSR Europe ²¹, que extiende la definición a los *stakeholders* internos y externos, o el de Ethical Accountability-Noos ²², que poseen una metodología mucho más completa para gestionar los *stakeholders*, porque lo define como un proceso de gestión.

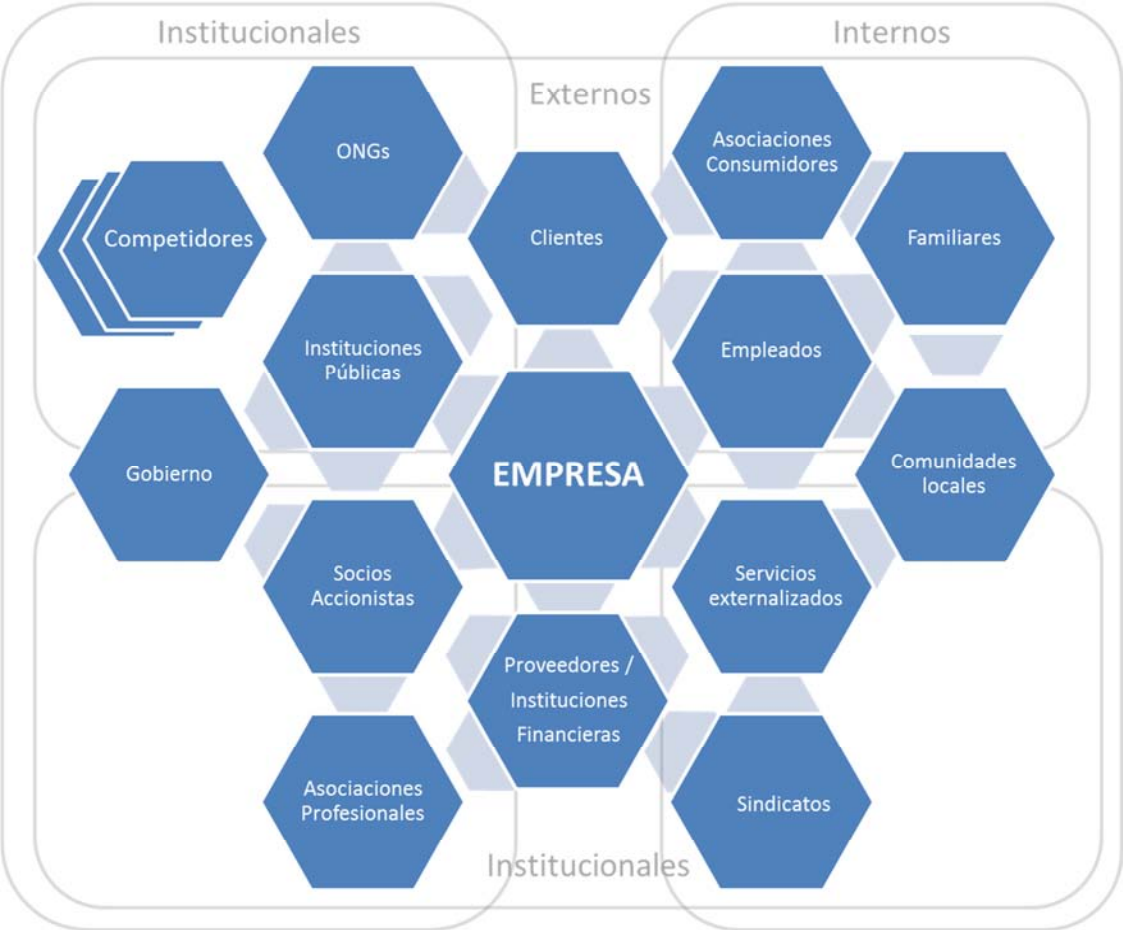
Como herramienta de ayuda del análisis se suele utilizar un mapa de *stakeholders* que sintetiza de una manera visual las relaciones de la empresa con cada uno de los grupos de interés. Los gráficos pueden incorporar el tipo de relación, incluyendo grupos y jerarquías, que ayuden a su interpretación. A modo de ejemplo, mostramos en el gráfico siguiente la

²¹ Este manual fue elaborado por CSR Europe que desde 1995 es una de las principales redes de negocios europea para la RSE de las empresas y por ORSE (Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa). Posee una serie de herramientas y buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar de manera responsable el diálogo con sus *stakeholders*.

²² Este manual fue confeccionado por la consultora canadiense Ethical Accountability y el Instituto Nóos de Brasil. Este trata de reforzar la idea de la relación con los *stakeholders*, que pase de ser una mera herramienta de gestión de riesgos para convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa.

representación de los *stakeholders* que con más frecuencia aparecen en las organizaciones empresariales.

Gráfico 4. MAPA DE *STAKEHOLDERS* DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. COMUNICACIÓN EXTERNA EMPRESARIAL

Aun no siendo el objeto del estudio, nos parece necesario abordar, aunque sea muy ligeramente, algunos aspectos de la dimensión externa de la comunicación empresarial. Como observamos en los anteriores epígrafes, las acciones de comunicación que se dirigen a los públicos externos alcanzan también a sus *stakeholders*, ya sean clientes o miembros de otras empresas con las que se relacionan en la cadena de valor. El discurso de la empresa está formado tanto por aquellas acciones que podemos considerar como mensajes, como por aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan un significado y contribuyen a la formación de una imagen de empresa. En medio de ambas, un espectro, cada vez más variado de prácticas, relaciona y vincula a la empresa con la sociedad y las organizaciones externas a su perímetro.

Atendiendo al propósito que persiga la empresa se identifican varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, como indica Zamora, citando a Bartoli (1992):

- *Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.*
- *Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.*
- *Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.*

(Zamora, 2011:1)

Podemos considerar a la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Conforme a esta consideración, encontramos las siguientes acciones asociadas a la instancia de la

comunicación externa, sin que necesariamente existan fronteras que separen unas de otras. Brevemente, estas son:

- **Publicidad o Comunicación Comercial:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios de comunicación, cuyo objetivo está, directa o indirectamente, relacionado con la venta de productos o servicios de la empresa.
- **Publicidad Institucional o Comunicación Corporativa:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se generan para mantener buenas relaciones con los diferentes públicos con los que se relaciona la empresa y pretende evocar en el público una imagen favorable de la organización.

Siguiendo a Alameda (2005), podemos identificar los siguientes instrumentos empleados en la comunicación Comercial:

En Comunicación Comercial

- Publicidad de producto
- *Brand marketing*
- Promoción de ventas
- Marketing directo, telefónico y en internet
- Fuerza de ventas
- *Merchandising* y Publicidad en el Lugar de Venta (PLV)
- Patrocinio
- Relaciones públicas de producto
- *Product placement*

Y en la Comunicación Corporativa:

- Comunicación de la presidencia
- Relaciones informativas
- Comunicación de crisis
- Comunicación financiera
- Patrocinio y mecenazgo
- Relaciones institucionales
- Relaciones públicas

- Publicidad corporativa
- *Business to business*
- Identidad visual
- *Lobbying*
- Vídeo y CD corporativo
- Publicaciones

En este punto, cabe considerar una división que amplíe el enfoque tradicional de la Publicidad Institucional con objeto de destacar un aspecto estrechamente ligado con la interrelación de la empresa, su entorno social y medioambiental. Esta es objeto de una preocupación e interés creciente por parte del mundo empresarial y de los investigadores en esta disciplina, que en próximos epígrafes volveremos a tratar. Con este criterio podemos agregar la siguiente acción de comunicación:

- **Comunicación Reputacional:** Son las acciones comunicacionales que reflejan el diálogo de la empresa sobre los activos intangibles de la empresa, como la confianza y la honestidad, con sus distintos grupos de interés – *stakeholders*- orientados a la construcción y aumento de su reputación. Dentro de este grupo, cabría considerar también la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa, acerca de *la actividad estratégica competitiva que tiene la convicción de que la empresa tiene una responsabilidad ante toda la sociedad* (Fernández García, 2009:27).

3.4. COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL

La comunicación interna en la empresa, según Elías y Mascaray (2003), es el factor integrador de una organización, considerándola como un ser vivo con su entramado nervioso, que mantiene unidos a los distintos componentes de la organización. *Si la estructura de la organización no permite que la comunicación se desarrolle, esta no llegará a producirse, afectando la existencia misma de la organización.* (Elías y Mascaray, 2003: 52).

La comunicación interna como realidad y fenómeno siempre ha existido, ya que forma parte intrínseca de la esencia de cualquier organización humana. De hecho, es imposible que una empresa no comunique, ya que, como comentábamos en anteriores epígrafes, desde el

momento en que los miembros de una organización interactúan se están comunicando. Sin embargo no siempre se le ha reconocido su importancia, ni prestado suficiente atención en el mundo empresarial.

En los modelos de empresa de mediados del siglo pasado la comunicación interna se desarrollaba en dos formas distintas. Por un lado la comunicación espontánea y natural que se produce con el intercambio de información y puntos de vista entre personas del mismo o distintos niveles. En el otro extremo, la comunicación formal basada en la transmisión de instrucciones de trabajo, bien orales, en soporte escrito como notificaciones, comunicados oficiales y, en un grado de mayor desarrollo, mediante boletines internos.

Landier (1992a) señala que las empresas reconocían la necesidad de contar con información que fluyese con agilidad y claridad, desde la dirección a los trabajadores, para evitar conflictos laborales. *Sin embargo pocas empresas son permeadas por los flujos internos de comunicación sobre los problemas prioritarios. Se habla frecuentemente, al contrario, de obstáculos entre servicios, unidades o departamentos.* (Landier, 1992a:160).

La comunicación interna, como tal función empresarial, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa a fines de la década de los setenta, época en que aparece en los organigramas como una función asociada a la gestión de recursos humanos. En sus inicios con la parte administrativa y, posteriormente, con aspectos más estratégicos, como la gestión participativa y desarrollo del personal. Así entendida, la comunicación interna fomenta las relaciones entre los miembros de la organización y se le reconoce su impacto en el desempeño laboral. *En la medida en que los empleados se sientan escuchados y tomados en consideración pondrán mayor énfasis en el cumplimiento de los objetivos.* (Marín y García, 2013:98). El mundo empresarial de esa época tiene claro que las empresas están formadas por personas que deben interactuar y donde pueden surgir problemas que la comunicación interna puede ayudar a detectar y mejorar.

La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y sobre todo acepten las políticas y directrices de la empresa, con objeto de reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad y eficacia de la empresa. (Elías y Mascaray, 2003: 54).

Bajo este enfoque, el interés de la empresa acerca de la comunicación interna reside únicamente en lo que la dirección quiere comunicar, sin tener en cuenta lo que los empleados esperan a su vez de la comunicación interna. A partir de ese enfoque, que Elías y Mascaray (2003) consideran necesario superar, se pensaba que la comunicación interna únicamente influye en los siguientes factores:

- **Rendimiento.** El personal puede rendir mejor si tiene claro en qué consiste su trabajo, cómo se hace, a quién hay que informar, qué se considera un trabajo mal hecho y uno bien hecho, y cómo puede mejorar su labor.
- **Manejabilidad.** Las comunicaciones bien gestionadas implican que el personal sabe lo que tiene que hacer, sin estar abrumado por información innecesaria. Si se reciben montones de boletines de noticias, y hojas informativas sobre cuestiones que no tienen nada que ver con el receptor, sólo se consigue devaluar todo el material.
- **Retroalimentación.** Las empresas se preocupan por conocer y satisfacer mejor su mercado invirtiendo dinero y esfuerzo para ello. Sin embargo, los que trabajan en los escalafones inferiores (repcionistas, vendedores, personal de mantenimiento) conocen, en el transcurso de su trabajo, lo que opina el público acerca de la empresa, sus productos y sus servicios. Una buena comunicación interna, donde esta información fluya hacia la dirección, puede aportar un gran valor a la organización.
- **Relaciones públicas.** Los objetivos que se plantean las relaciones públicas para fomentar una buena voluntad y comprensión entre la empresa y su mercado, pueden también considerarse en la comunicación interna en sus relaciones con el público formado por sus empleados. Lo contrario, un intento de proyectar al público una imagen que fuese opuesta a la que perciben los empleados y por extensión, sus grupos de interés, no tendría sentido, ni podría mantenerse en el tiempo.
- **Motivación.** Una buena comunicación interna incide en la moral y motivación del personal, si ofrece la oportunidad a que el empleado explique su labor a los demás, se sienta orgulloso de su trabajo y conozca todas las actividades de su organización.

En la década de los 80, coincidiendo con un aumento de la complejidad de las organizaciones, se constata una concienciación en las empresas acerca de la necesidad de

establecer políticas de comunicación activas a través de las cuales se genere un flujo de comunicación que fluya en todos los sentidos, para informar y ser informado. Este nuevo papel funcional tuvo su base teórica cuando, en esa misma etapa, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales logran identificar las raíces diversas y múltiples de la comunicación interna, las que tendrían su origen en la teorías de la comunicación organizacional, del comportamiento humano, de la psicología laboral, de la sociología y de las relaciones humanas. En la fase que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión de la comunicación formal se había centrado en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral -condiciones de trabajo y salarios-, operativa, y organizacional -políticas, normativas, historia y cultura interna-. El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Sin embargo, la evolución de la comunicación interna introdujo un nuevo sentido al objetivo anterior, al lograr que esta se considere, no como un instrumento al servicio de la dirección para que el personal acepte sus planteamientos, sino como un elemento integrador del sistema empresarial. En una empresa, concebida como una red de contactos, con intercambios de información en los que haya posibilidad de conocer los objetivos y estrategia de la empresa, pero, a su vez, que reconozca el talento y valor añadido que pueden aportar las personas que integran la organización con distintos puntos de vista, la comunicación interna se convierte en un elemento potenciador de la capacidad y competitividad de la empresa. *En este contexto, la función de la comunicación interna no es convencer a nadie de nada, sino facilitar que afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad.* (Elías y Mascaray, 2003: 58).

Desde mediados de los noventa, la función deja el carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio (a nivel macro – objetivos generales y grupales- y micro –rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional y sus valores) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso). Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la

comunicación interna en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional.

La gestión actual de la comunicación interna se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio; cuando se dan reestructuraciones, fusiones y adquisiciones de otras empresas; en las crisis internas como despidos o expedientes de regulación de empleo, huelgas o depresiones en el clima laboral; en el reforzamiento de los liderazgos; en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos; en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa. La gestión pone ahora su atención en la bidireccionalidad de la comunicación en sentido descendente y ascendente con marcado énfasis en la importancia de la retroalimentación. Este último aspecto no es una tarea sencilla, como recuerda Morales cuando señala que *con frecuencia los canales de comunicación ascendentes no están suficientemente desarrollados (...) y los empleados tienden a enviar mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquello que de antemano saben que desean oír.* (Morales, 2001:231). Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos, generando percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas. La comunicación interna adquiere la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados y pasa a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

La función de comunicación interna comienza, en muchos casos, a despegarse de su dependencia del área de recursos humanos, pasando a conformar, junto a la comunicación externa, lo que hoy se ha dado en conocer como la comunicación corporativa. De esta manera se produce la conexión de comunicación, interna y externa, con la estrategia del negocio. En esta etapa, ambos ámbitos de la comunicación empresarial también se conectan con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos: imagen, reputación, identidad y cultura corporativa.

El apoyo de la dirección a la comunicación interna no es, por tanto, algo que haya surgido de forma espontánea. Es fruto de su evolución y del reconocimiento de su vínculo con sus planes estratégicos. De Salas así lo destaca, tras analizar las distintas definiciones de comunicación organizacional.

Si nos detenemos en las fechas en que se hicieron dichas definiciones, podemos observar cómo se ha ido enriqueciendo llegando a abarcar todos los recursos que una organización mantiene en el plano de la comunicación así como superar la idea de mero “instrumento” o “herramienta” para llegar a ser la propia proyección de la estrategia de la organización. (De Salas, 2011: 5).

3.4.1.1 FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La mayoría de autores coinciden al señalar que la principal función de la comunicación interna está relacionada con el apoyo al proyecto empresarial como un elemento clave de la estructura que permita la consecución de la estrategia general de la empresa.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos. Puesto que ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las vías que proporcionarían mejores resultados, pero no tendría sentido contar con una visión estratégica si esta no puede ser compartida y conocida por la organización para llevarla a cabo. Además, es errónea la impresión de que el posicionamiento estratégico de la empresa es estático, *cualquier posición estratégica podrá ser refinada tan pronto como surjan puntos de vista nuevos sobre el modelo de valor.* (Porter y Rivkin, 2000:10). En periodos de cambio e incertidumbre, donde el análisis queda obsoleto en poco tiempo, es más necesario que nunca el establecimiento de una estrategia comunicada a todas las líneas de la organización para que las decisiones gerenciales sean consistentes. Es por ello que la comunicación corporativa, y en particular la comunicación interna, adquiere su función integradora y de apoyo a la visión estratégica de la empresa. Podría decirse que estrategia empresarial y comunicación son conceptos interdependientes e íntimamente ligados.

La comunicación interna se convierte en un factor clave para que el cuerpo organizacional responda a las decisiones estratégicas, como el sistema nervioso de un ser vivo, capaz de transmitir señales desde el cerebro, como unidad directora, sincronizando los miembros y órganos del cuerpo para su funcionamiento armónico. Pero también es capaz de recibir las señales que estos miembros generan en su actividad y en su contacto con el exterior, lo que les permite interactuar entre ellos bajo una concepción dinámica de la

comunicación interna, *de la que depende la retroalimentación del sistema y el ajuste de la estrategia y acciones comunicativas* (Villafañe, 1999:307). El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de entender su función en la difusión de la estrategia en todas las direcciones del flujo comunicacional dentro del plano empresarial, no sólo en el flujo descendente, de la dirección al resto de personal, sino también en el ascendente, en el horizontal y en el transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan. La comunicación interna aporta los cauces por los que la información fluya para que haya armonía en la actividad de la empresa, de manera que las acciones de la organización estén coordinadas, sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ésta. León, citando a Villafañe, señala que la noción de armonía implica una categoría superior a la de la coherencia, *mientras que la acción coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, la acción armónica exige, además, la circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la compañía y un nuevo planteamiento por parte de ésta.* (León, 2007:241).

Sin embargo, en la medida que profundizamos en el papel de la comunicación interna en los procesos de cambio, tal y como tratamos en los siguientes epígrafes, podremos deducir que la función principal de la comunicación interna va más allá de una mera función de apoyo a la estrategia empresarial, sobre todo si consideramos su necesidad de evolucionar y adaptarse a un entorno en continuo cambio.

Por supuesto, la evolución y adaptación empresarial son frutos de decisiones estratégicas tomadas en un plano competitivo, pero también son derivadas de las necesidades de adaptarse internamente a todo tipo de cambio que ocurren en la sociedad, como los cambios sociales, tecnológicos y generacionales²³. Vilanova y Ortega nos lo recuerdan hablando de la generación Z, formada por esos adolescentes que en el momento de escribir este trabajo aún están en las aulas, y *viven en una era donde la tecnología lo cambiará (lo está empezando a cambiar) todo: los empleos, las relaciones sociales, los viajes, las compras y también, la educación.* (Vilanova y Ortega, 2016:5).

²³ En 2011, la Unión Internacional de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas estimó que la penetración global del mercado de los teléfonos móviles era del 87%²⁵. Este organismo estima también que ya navega por Internet un tercio de la población mundial, del que un 45% está integrado por usuarios menores de 25 años.

Siguiendo la analogía de la empresa como un ser vivo, cuya vida transcurre por sucesivas etapas desde su nacimiento hasta su ocaso, podemos considerar el concepto de cambio como el acontecimiento fundamental que impulsa la evolución a través del tiempo. En anteriores capítulos hemos analizado cómo las organizaciones y sus paradigmas se han ido transformado, cómo han aparecido nuevas formas de organización que han demostrado ser más eficientes que los modelos administrativos precedentes, cómo se han adaptado a cambios de mercados, sociales y tecnológicos, y a los nuevos problemas que estos mismos cambios generan. Como indica Nava, *cada nueva solución propuesta deja un conocimiento real pero a su vez genera nuevos problemas no conocidos*. (Nava, 2013:107). Consideramos muy acertadas las conclusiones de Nava, el cual, tras analizar la historia y evolución de las organizaciones, visualiza un futuro donde la filosofía del cambio en las empresas pasará de un enfoque basado en la productividad del trabajo y los volúmenes de producción, a un modelo más humanista basado en valores, *tomando en cuenta cada día más la responsabilidad de sustentabilidad del medio ambiente, la ética empresarial, los valores morales y la “espiritualidad” en los negocios*. (Nava, 2013:107).

Como consecuencia, la función de la comunicación interna también debe adaptarse a los objetivos que persigue. En sus inicios se señalaba que el objetivo principal era la mejora de la productividad, incorporando sucesivamente nuevos objetivos como: el relacionado con la armonía de la actividad empresarial y la implicación del personal, para llegar al que consideramos ahora el objetivo principal: la adaptación al cambio. En este sentido, la comunicación interna cumple un objetivo similar al de la formación, mientras que ésta puede decirse que se preocupa de los conocimientos y desarrollo de competencias necesarias para adaptarse al cambio, la comunicación interna pone el énfasis en los aspectos conductuales de la persona. Cuando hablamos de la implicación del personal nos referimos a aspectos como motivación, participación, pertenencia a la empresa y al sentimiento de *propiedad*, que se manifiesta en múltiples facetas: cuando el empleado se refiere a *mi empresa* como el lugar donde trabaja, en el interés por saber lo que ocurre en *su empresa*, o en la defensa de *su empresa* ante terceros, por mencionar algunas de ellas.

Cabe recordar que los cambios suceden cada vez más deprisa y más frecuentemente, pero también acaecen de forma inesperada, forzados por situaciones de crisis que nacen súbitamente, aunque luego puedan permanecer años, incluso décadas. Cabrera señala que en

épocas de crisis los cambios tienen más calado, y es en estos periodos cuando el objetivo de adaptación al cambio cobra especial relevancia. *La empresa se juega mucho, puede que su propia supervivencia, es cuando más se precisa que todos sepan qué es lo que debe hacerse y por qué. Es precisamente cuando la empresa que no haya cuidado su Comunicación Interna no podrá distraer ni tiempo ni recursos para hacerlo.* (Cabrera, 1996).

Los objetivos expuestos no podrán ser efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que engloba también a la comunicación externa, pues como señala Piñuel:

los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. (...) Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público (...). Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal. (Piñuel, 1997:97).

3.4.1.2 FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tradicionalmente los mensajes seguían caminos claramente definidos en el organigrama, siguiendo los esquemas jerárquicos y burocráticos de la organización. Sin embargo, en las organizaciones modernas, donde las relaciones interpersonales tienen una mayor relevancia, el entramado de caminos, más numerosos y complejos que siguen los mensajes, adquieren forma de red. Para diversos autores analizar la organización es equivalente a estudiar el flujo comunicacional y relacional que sucede en la red, pues son facetas de la misma realidad compleja: *esto es, la organización es concebida como una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo* (Almenara et al., 2005:35), o, incluso que *la comunicación multidireccional en red constituye la organización y, con frecuencia, el negocio mismo.* (García Jiménez, 1998:9).

Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, por las que suelen transitar los mensajes de carácter oficial, frecuentemente en sentido descendente, mientras otras son líneas informales, que fluyen espontáneamente como resultado de las interacciones entre los miembros y grupos de una organización.

Según la dirección en la que fluye la comunicación formal en la red se ha dividido, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quién lo recibe, en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. A estos grupos se ha añadido recientemente la comunicación en diagonal.

- La comunicación descendente responde al esquema organizativo basado en la jerarquía del superior sobre el subordinado, y se emplea frecuentemente de forma seriada, para que, siguiendo el organigrama, la comunicación llegue hasta todos los miembros de la organización. Por este camino se transmite la información clave, que a juicio de la dirección de la empresa interesa a todos o determinados niveles de la organización, junto con el conjunto de instrucciones para la realización de actividades.
- La comunicación ascendente, que va del subordinado hacia los superiores. Es el canal por el cual la dirección recibe opiniones y aportaciones de los subordinados.
- La comunicación horizontal, que fluye entre unidades funcionales del mismo nivel en la organización, orientada a la coordinación e integración de los distintos trabajos que se realizan.
- La comunicación transversal, que cruza funciones y niveles dentro de la organización, respondiendo a una visión más transversal y flexible de la organización.

Como apunta Sánchez Paunero (2016), las interacciones transversales que se producen en las organizaciones actuales han crecido en cantidad y calidad, superando el número de mensajes que circulan en los otros sentidos.

A diferencia de la comunicación formal, que fluye por los caminos anteriores y tiene unas reglas de aprobación y difusión determinadas, existe otra de carácter informal que circula libre y espontáneamente por diferentes ámbitos de la organización sin sometimiento a normas, ni límites. *Siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poder realizarlo, aparece esta comunicación.* (Morales, 2001:226). Según García Jiménez (1998:47), la comunicación informal no es una

patología de la empresa, pues considera que es consustancial a la naturaleza de las personas que forman la organización. Se suele asociar la comunicación informal con los rumores, ideas que circulan sin ninguna verificación y que escapan al control de los directivos. Su credibilidad se basa en la confianza personal y, en general, se les atribuye falta de rigor, incluso falsedad, al contenido de la comunicación informal, lo que provoca recelo en la dirección. Es por esta última consecuencia, que encontramos estudios sobre la manera de reducir o encauzar la comunicación informal.

Sin embargo, otros autores aportan una visión positiva a la existencia de la comunicación informal, al señalar que esta responde a la realidad peculiar, plural y cambiante de la organización humana. Al tratar de lo que las personas de la organización consideran importante y les preocupa, merece ser conocidas y entendida por la dirección. Así lo manifiesta Ventura desde una doble vertiente. Por una parte considera que *la comunicación informal es funcional y contribuye a la eficacia de la organización* (Ventura, 2001:227) y, por otra, atendiendo a su contenido, señala que este es reflejo del interés de las personas que componen la empresa por *conocer lo que está sucediendo en la empresa y sobre los cambios que se producen o se van a producir*. (Ventura, 2001:227). La comunicación informal establece relaciones sociales que propician una relación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su papel y el del grupo al que pertenece, como veremos más adelante al analizar las redes sociales de comunicación y los espacios de trabajo colaborativos. *La comunicación informal no solo favorece las relaciones intersubjetivas sino que también agiliza los procesos de construcción de sentido y los procesos formales dentro de la organización*. (Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza, 2001).

3.4.1.3 EL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA

En este punto consideramos que hoy en día no tiene sentido hablar sobre la organización de la Comunicación Interna como un área aislada, sin considerar su relación con otras acciones de circulación de la información entroncadas en una misma dirección. Por ello consideramos oportuno, aunque sea brevemente, situar la Dirección de Comunicación dentro de la organización y, posteriormente, abordar dentro de ella el área de Comunicación Interna.

3.5. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Parece lógico pensar que a medida que el concepto de comunicación empresarial ha ido evolucionando a lo largo del tiempo también lo hayan hecho los responsables de su gestión, así como su posicionamiento dentro de la empresa. Más aún, si consideramos cómo han evolucionado las funciones de la comunicación interna y su interrelación con aquellas ubicadas en otras áreas de la organización, como puede ser el departamento de Recursos Humanos y el de Marketing, por citar los más tradicionales.

Partiendo de una visión holística de la comunicación, decíamos que su discurso, dentro y fuera de la empresa, ha de ser coherente y alineado con sus valores y cultura para convertirse en una herramienta estratégica de la organización. Pero dada la proliferación de informaciones, mensajes y señales que implican movimientos y cambios permanentes en el desarrollo de la actividad, también se ha de contar con una visión y gestión integradora capaz de ordenar el creciente tráfico de mensajes mediante la planificación y utilización correcta de los canales y recursos disponibles.

Para poder trabajar la comunicación integral de las compañías surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la comunicación que, ya sea a través de un departamento específico o bien de un profesional – dependerá del tamaño y necesidades propias de cada organización–, lidere la puesta en marcha con competencia, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación. (Enrique y Morales, 2008:63).

Por este motivo se concibe el departamento de Comunicación como pieza de la organización empresarial que se encarga de gestionar de manera correcta, eficaz y positiva la información, utilizando los canales más adecuados. Debe contar con un ejecutivo al frente -el Director de Comunicación- cuya función primordial es *coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial.* (Enrique y Morales, 2007:87). Este proyecto empresarial debe ser conducido por el Director de Comunicación teniendo en cuenta que la información es omnidireccional, atraviesa todos los procesos y es el

sistema nervioso central de la organización. El manejo de la comunicación debe ser gestionada como una globalidad, donde todas las formas distintas de comunicación deben ser coordinadas, integradas y gestionadas corporativamente, como un corpus orgánico, tal y como señala Costa (1995:136), para presentarse ante su público y ante la sociedad en general con un discurso único. A este postulado se le ha unido en los últimos años la necesidad de integrar también bajo la Dirección de Comunicación la gestión de los intangibles de la empresa: *la marca, la reputación y la comunicación deben ser entendidas y gestionadas de forma integrada* (Alloza, 2015b). Los responsables de comunicación reconocen que estos intangibles han pasado a ser generadores de valor en las empresas. *Hoy, más que nunca, estos intangibles pueden decantar el mercado a la hora de fijar la cotización, el consumo de sus bienes y servicios, el éxito de sus proyectos, incluso el valor de una empresa.* (Equipo Dircom, 2015:36)

Ahora bien, atendiendo a la visión estratégica de la comunicación, coincidimos con Enrique y Morales (2007) cuando afirman, citando a Johnsson, que la principal función del Director de Comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar el plan estratégico de imagen de la compañía. *La comunicación es –o debería ser– una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el qué de la compañía.* (Johnsson, 1991:332). Para lograrlo el Director de Comunicación debe participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto de referencia y apoyo del máximo nivel ejecutivo. Con ello se trata de asegurar el correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía y dando a conocer cómo es vista, dentro y fuera, por todo su público y su entorno.

La existencia de un Director de Comunicación estratega supone un cambio en la filosofía de la empresa, pues como Munt (2006) señala en su estudio sobre la función de esta figura, aunque se asuma que su misión sea establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de la organización, en la práctica todavía: *existe un alto número de Directores de Comunicación que no considera la estrategia de comunicación parte importante de la estrategia de negocio* (Munt, 2006:19).

Algunos autores defienden que para que el Director de Comunicación pueda actuar a este nivel necesita estar presente en el Comité de Dirección -órgano más alto de dirección de

la empresa- como Costa (2001:62), que mantiene que es vital que la comunicación no se identifique con el apoyo de una sola persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la organización. En una línea de pensamiento similar, el Observatorio Permanente del Corporate ²⁴ señalaba que el Director de Comunicación debe estar *ubicado orgánicamente en la primera línea ejecutiva y, consiguientemente, su responsable participe en el comité de dirección de la compañía o tenga interlocución directa con la Presidencia.* (Villafañe, 2001:102).

Sin embargo, otros responsables de esta área no consideran imprescindible la presencia del Director de Comunicación en el Comité de Dirección, pues *no todos los temas que se tratan en un Comité de Dirección son susceptibles de una valoración por parte del experto en comunicación* (Equipo Dircom, 2015:72). Ponen más énfasis en su participación en los temas que afectan a la reputación e imagen de la empresa, tanto interna como externamente. Lo principal radica en que el Director de Comunicación tenga acceso directo y capacidad de influir en los profesionales clave que dirigen la compañía. Para algunos responsables de Comunicación la pertenencia al Comité de Dirección tiene valor por el reconocimiento que implica, es el punto de inflexión que les permite ser considerados como estrategias de la empresa, frente a ser designados como unos meros gestores de la comunicación. Con más profundidad Munt (2006) señala que entre las razones que argumentan los directores de Comunicación para pertenecer al Comité Directivo destacan las de carácter estructural -para tener información de primera mano que dé coherencia al mensaje- frente a las de carácter estratégico, a pesar de reconocer la necesidad de aportar su visión al diseño de la estrategia de la empresa.

La dependencia del Director de Comunicación del primer nivel ejecutivo, es una tendencia al alza, *en las empresas en las que hay un responsable de Comunicación, el 78% depende del primer nivel ejecutivo* (Equipo Dircom, 2015:72). En definitiva, la importancia y

²⁴ El Observatorio Permanente del Corporate, se reconvirtió en 2005 en el Observatorio Español de Intangibles. Sus objetivos siguen siendo examinar las principales novedades producidas en el ámbito corporativo en cuanto a gestión del conocimiento, reputación, comunicación, gestión de marca, responsabilidad y gobierno corporativo. Su labor se complementa con la de los otros dos observatorios: el Observatorio permanente de la publicidad y el Observatorio permanente de la publicidad y el corporate en Latinoamérica.

el reconocimiento del área de Comunicación en la organización se reflejan en la posición en el organigrama.

3.5.1. FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Para poder entender las funciones del Director de Comunicación, -denominado generalmente como Dircom -, en las empresas españolas del siglo XXI es necesario hacer una breve reflexión sobre su trayectoria histórica. Desde que a finales de la década de los setenta las empresas comenzaron a contar con “jefes de prensa” o “responsables de la imagen” para racionalizar sus actividades comunicativas, como explica García Santamaría (2011), citando a Costa, *la semilla del actual Dircom fue sembrada a finales de la década de los 70 en el siglo pasado* (Costa 2009:15). Hasta nuestros días podemos afirmar que sus funciones han tenido una gran evolución. A lo largo de los ochenta, ante la demanda derivada de una actividad económica creciente, junto a la entrada de España en la CEE dentro de un contexto sociopolítico muy complejo, hubo una abundante incorporación al mundo empresarial de los nuevos “especialistas” en prensa, imagen o identidad corporativa. Estos nuevos “responsables de comunicación” provenían de las primeras promociones de la Facultad de Ciencias de la Información y de las Escuelas de Periodismo, aunque su formación en aquella época no abarcaba campos que posteriormente resultaron ser imprescindibles, como la gestión de la marca o la construcción de la identidad corporativa. A partir de la década de los noventa es cuando empiezan a surgir empresas y consultores de comunicación empresarial que, a medida que se reconoce su contribución, impulsan la creación de Gabinetes de Comunicación en las grandes empresas. A finales de los 90 es cuando empezamos a encontrar la figura del Director de Comunicación, en las grandes empresas *cuyo papel llegó a adquirir una especial relevancia por sus conocimientos de cultura corporativa, management, políticas de Responsabilidad Corporativa, comunicación interna y comunicación on line*. (García Santamaría, 2011:34).

Estos cambios fueron acompañados de una reorganización y distribución de funciones que se agruparon en torno al Dircom , fruto de la complejidad en los procesos comunicativos, derivados no sólo de los nuevos avances tecnológicos, sino también de las nuevas necesidades de las empresas en su comunicación, como señala García Santamaría.

Así encontramos, a comienzos del nuevo siglo, al Dircom de las grandes empresas como el máximo responsable de las gestiones comunicativas y relacionales de la organización. Bajo una estrecha y directa relación con la alta dirección se encarga de orientar, coordinar y controlar todas las acciones comunicativas bajo un modelo comunicación integral, para lo cual, Villafañe (2001) señala que un Dircom que participe de la elaboración e implementación del plan estratégico de la compañía debe desempeñar las siguientes funciones básicas:

- Función normativa, que persigue crear sintonía y cohesión entre todos los activos de la imagen de la empresa, ya sean propios o ajenos.
- Función de servicio, que se manifiesta mediante el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero, como puntualiza Enrique Jiménez y Morales (2008), sin sustituirlos en el plano operativo.
- Función formativa: siendo capaz de comunicar y, a la vez, transmitir la cultura organizacional.
- Función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa, observando de cerca sus competidores más directos, el mercado y la opinión de sus *stakeholders* con el fin de mejorar su imagen.

Sin embargo, según la asociación de Directivos de la Comunicación, parece que esas funciones del Dircom quedarían anticuadas en las empresas del siglo XXI ante el reto que supone la gestión de los intangibles, que ya alcanzan el 80% del valor de las compañías. *Actualmente las empresas tienen necesidad de gestionar de forma integrada los activos y recursos intangibles de los que dependen su éxito y futuro.* (PRComunicación, 2015), (Alloza, 2015b).

En este contexto la figura del Director de Comunicación adquiere más peso dentro de la organización con una función mucho más estratégica. Para explicar su alcance PRComunicación (2015) asocia los siguientes puntos a las funciones de su nuevo papel empresarial, aunando estrategia, control e inteligencia.

- **Relación con inversores**, tomando como base la Comunicación Financiera y el seguimiento del contexto social y geopolítico.

- **Marketing estratégico y publicidad**, donde aparecen las funciones relacionadas con el desarrollo de productos, la publicidad y la gestión y elección de patrocinios.
- **Asuntos Corporativos**, que abarcan las relaciones con la administración pública y agencias reguladoras del mercado, y las instituciones sectoriales para las operaciones del negocio, así como las relaciones con el Gobierno y organizaciones sociales para seguimiento del contexto social y geopolítico.
- **Reputación Corporativa**, cuya construcción y salvaguarda se ha convertido en una de las funciones clave de los nuevos Dircom. Para ello debe prestar atención al análisis de los riesgos reputacionales y saber utilizar modelos de gestión de intangibles con sus métricas e indicadores de gestión, así como tener bien definido y actualizado el mapa de *stakeholders*. Aquí se incluiría también todo lo relacionado con la Comunicación de Crisis.
- **Comunicación**, en su concepción integral y global, para gestionar las relaciones con sus diferentes *stakeholders*, incluidos los medios de comunicación y medios sociales.
- **Sostenibilidad del negocio y las operaciones**, actuando con legitimidad frente a las comunidades donde se opera y a las que se ofrece productos y servicios sostenibles, estableciendo programas de vinculación con ellas.
- **Marca e identidad**, lo que supone comunicar la identidad, el propósito, la visión, la misión y los valores de la organización a los diferentes *stakeholders*, y conseguir su vinculación con la marca corporativa. Su función alcanza la arquitectura de la marca, su protección legal, y su expresión visual e implementación en todos los puntos de contacto con la marca.
- **Generación de contenidos**, alrededor de su marca u organización.

Funciones a las que cabe añadir o enfatizar, en el caso de las grandes empresas de carácter multinacional, el diseño de una red de comunicación interna que alcance sus filiales internacionales, la construcción de una adecuada reputación corporativa en el país de destino, y el establecimiento de una buena comunicación con los *stakeholders* y los consumidores locales (Costa, 1995, Villafañe, 1998).

3.5.2. PERFIL Y FORMACIÓN

Para desarrollar las funciones del Dircom se debe contar con un perfil y competencias adecuados a los nuevos retos, tal y como lo plantean las escuelas de negocio e instituciones formativas que intentan, mediante sus distintos programas, dar respuesta a las necesidades formativas de los ejecutivos y responsables de Comunicación según su formación y experiencia previas. Estos programas están enfocados en la mejora de sus habilidades y conocimientos en la gestión estratégica, e integrada de los intangibles, así como en el refuerzo del rol del Dircom, como impulsor del cambio transformacional que necesitan las organizaciones del siglo XXI para liderar y alcanzar la excelencia empresarial. (PRComunicación, 2015)

Podemos observar las características que debe reunir el perfil del nuevo Dircom analizando los temarios de los programas formativos de centros de reconocido prestigio²⁵. Se aprecia una tendencia hacia la formación en estrategia empresarial. A partir de los principales programas de formación hemos elaborado los siguientes cuadros que contienen los enunciados de los temarios, agrupados por áreas, que aportan una visión global de los conocimientos y habilidades que deben estar presentes en el perfil del Dircom y su equipo.

²⁵ Se han analizado los programas formativos de nivel Master; de las Universidades Complutense, CEU y Carlos III; de Escuelas de Negocio del IE-Dircom, ESADE, ESIC, ESER, IAB; y de centros especializados como *Costa Institute* y *Corporate Excellence*.

Cuadro 5. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL DIRCOM

ÁREA DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.
<ul style="list-style-type: none"> • Entorno económico y relaciones internacionales. • Dirección de empresas e implementación de estrategias corporativas. • Conceptos tributarios, jurídicos y empresariales básicos. • Introducción a las finanzas: activos tangibles e intangibles que impactan en los mercados financieros. • Gestión comercial y estrategias de marketing. • Estudios de mercados: competencia y clientes. • Gestión del talento: organización corporativa y recursos humanos. • Planificación y gestión integral de riesgos. • Proceso y función de la comunicación en la empresa.
ESTRATEGIA, TÁCTICA Y ACCIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir posiciones estratégicas en un marco de condicionantes cambiantes. • Respuestas a los retos actuales y construcción de una propuesta corporativa con valor. • Gestión de vínculos sectoriales y diversidad de públicos. • Comunicación y Patrocinio estratégico.
IDENTIDAD, MARCA E IMAGEN CORPORATIVA.
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad corporativa versus publicidad o marca. • Cultura, identidad e imagen corporativa. • Identidad corporativa y visión estratégica. • Cultura, valores y estrategia corporativa. • Estrategia de comunicación corporativa alineada con la identidad de marca. • Valoración de marcas. • Propiedad intelectual y Derechos de imagen. • El Manual de identidad Visual Corporativa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

- La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética empresarial.
- Gobernanza Corporativa.
- Estrategias de comunicación responsable.
- Contribución al mejoramiento social, económico y ambiental.
- Sostenibilidad ética.
- Responsabilidad Social Corporativa y eventos.
- Protección al honor e intimidad.

PROTOCOLO Y GLOBALIDAD.

- Normas del buen hacer oficial, empresarial y social.
- La negociación y la comunicación ante los choques culturales.
- Grupos de interés y marco jurídico.
- *Lobbying*: influenciar directa o indirectamente a las instituciones públicas.
- Influencias y relaciones entre agentes políticos, económicos y sociales.

ÁREA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO.

- La promoción del liderazgo del CEO y de la empresa.
- Pensamiento proactivo e innovador.
- Toma de decisiones y liderazgo de proyectos.
- La gestión de la comunicación institucional desde la Alta Dirección.
- Asuntos públicos y gestión de *issues*.

REPUTACIÓN CORPORATIVA.

- Introducción a la reputación corporativa.
- La reputación sectorial en mercados globales.
- La reputación en la generación de valor.
- Gestión de la reputación y de los riesgos reputacionales.
- Plan de reputación corporativa.
- La reputación corporativa online. Web 2.0 y redes sociales, factores de amenaza y

<p>oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cuadro de mando de intangibles, indicadores y modelos causales. • Métricas y analíticas de marca y reputación. • La marca país en la economía de la reputación. • Gestión y valoración de la marca corporativa: <i>brand engagement</i>. • Gestión interdepartamental de la reputación corporativa.
<p>COMUNICACIÓN FINANCIERA.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos paradigmas de la comunicación financiera y su aportación a la Reputación y al desarrollo sostenible. • Análisis y gestión estratégica en la construcción y mantenimiento de la confianza con los grupos de interés.
<p>COMUNICACIÓN DE MARKETING DE PRODUCTO / SERVICIO E INTERNET.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Marketing, Branding, Publicidad, Promoción, Marketing directo. • Comunicación de marketing de intangibles: los Servicios. • La marca en Internet. La comunicación integrada de marketing.
<p>COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La práctica actual de la comunicación interna en el organigrama en red mallada. • Comunicación interna y gestión del cambio. • El rol del Dircom y RR. HH. en el cambio cultural y en el sistema de Comunicación interna. • Cooperación, trabajo en equipo y motivación.
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS EN COMUNICACIÓN.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo. El liderazgo de los directivos y la comunicación interna. • Coaching e inteligencia emocional y social. Habilidades del portavoz. • Gestión de equipos. • Diplomacia corporativa: negociación y resolución de conflictos. • Comunicación corporativa: resolución de conflictos. • <i>Networking</i>.

- Comunicación interpersonal y su aplicación a la comunicación interna de las organizaciones.
- Técnicas de comunicación efectiva. Comunicación y persuasión eficiente.
- Presentaciones eficaces.

LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS.

- La prevención de crisis y evitación de pérdida de credibilidad.
- Proacción y reacción estratégicas.
- Fórmulas para la resolución de conflictos graves para la empresa, las personas y la sociedad.
- Crisis de honorabilidad, económico-financieras, internas.
- El Plan de Comunicación de Crisis.

ÁREA DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.

- Funciones y responsabilidades del Dircom.
- Análisis del mercado nacional e internacional de la comunicación corporativa.
- Análisis del mercado nacional e internacional de la comunicación publicitaria.
- La estructura de los departamentos y agencias de comunicación corporativa.
- La estructura de los departamentos y agencias de publicidad.
- La comercialización de productos y servicios de comunicación corporativa y publicitaria.
- Criterios de selección de agencias de publicidad y de consultorías de comunicación.
- Gestión del conocimiento y del tiempo en los departamentos y empresas de comunicación corporativa y de publicidad.
- Régimen jurídico de los mensajes de comunicación corporativa y de comunicación publicitaria.

PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN.

- Diseño de un plan de comunicación corporativa.

- Estrategia de comunicación. *Briefing* y *contrabriefing*.
- Estructura y desarrollo del plan.
- Presupuesto.
- Control y análisis de los resultados.

RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- Persuasión de la opinión pública.
- Las agencias de comunicación.
- Relaciones con los medios de comunicación, los líderes de opinión y stakeholders.
- Elección de soportes y eventos.
- Importancia del jefe de prensa y sus cometidos.
- El fichero de prensa.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- La función de los medios en el marco de la relación empresa-consumidor y usuario.
- Las agencias de medios.
- Estrategias de seguimiento de medios.
- Las audiencias: mediciones.
- El plan de medios corporativo.
- El plan de medios publicitario.

GESTIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- Comunicación oral: discursos, hablar en público.
- Televisión.
- Radio.
- Prensa.
- Planificación y gestión de intervenciones en medios.
- La Planificación de un evento. Difusión e invitaciones. Presupuesto y evaluación.
- El manual operativo de un evento.

GESTIÓN DE MEDIOS DIGITALES.

- Principios teóricos, metodologías y prácticas.
- Interactividad que ofrecen los medios digitales.
- Marketing Digital.
- Estrategia de la comunicación digital.
- Redes Sociales y Community Management.
- Contenidos web.
- Creatividad e innovación en los *blogs* o bitácoras.
- Comunicación digital y nuevos Modelos de Negocio.

CREATIVIDAD.

- El proceso creativo al servicio de la estrategia.
- Publicidad gráfica.
- Televisión.
- Internet.
- Campañas corporativas de largo recorrido: el estilo propio.
- La estructura narrativa, dramática e informativa. *Visual Storytelling*.
- Estrategia del mensaje *Design Thinking*.
- Lo prohibido en la creatividad.

ÁREA DE ANÁLISIS Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

- Investigación cualitativa y cuantitativa.
- Metodología de la Investigación en Comunicación.
- Técnicas exploratorias de investigación.
- Técnicas conclusivas de investigación.
- Opinión pública: prejuicios y estereotipos.
- Percepciones e impresiones: autoengaño.
- Persuasión y comunicación aplicada.
- Fidelización de clientes corporativos.
- Investigación de públicos e inteligencia estratégica.

- Investigación motivacional: Imagen, actitud e intención de comportamiento.
- Fases de investigación, técnicas de medición y selección de estrategia.
- Métricas de intangibles e Indicadores KPI.
- Analítica web, herramientas, métricas en Internet y E-audience. Monitorización de Redes Sociales y escucha activa.
- Productos y servicios en investigación en comunicación corporativa y en comunicación publicitaria.

Fuente: Universidad Complutense, CEU, Carlos III, IE-Dircom, ESADE, ESIC, ESER, IAB, Costa Institute, Corporate Excellence y elaboración propia.

Como complemento de la descripción del perfil idóneo del Dircom nos ha parecido interesante incluir la experiencia y visión de los mismos por su propio perfil. Para ello hemos analizado las principales aportaciones recogidas en el estudio de Burson-Marsteller (2013) sobre el Dircom del futuro, algunas de las cuales inciden en las características antes señaladas, reforzando de esta manera su importancia. En opinión del panel de Directivos de Comunicación consultados, el perfil idóneo es el de una persona que reúna los siguientes conocimientos y experiencias:

- **Gestión y estrategia empresarial.** *deberá saber mucho más de todo lo que tenga que ver con el mundo de la empresa (finanzas, recursos humanos, liderazgo, e-commerce y marketing), para entender y transmitir adecuadamente la realidad de la empresa.*
- **Gestión de los intangibles,** *como la reputación, la marca, valores, cultura, y liderazgo.*
- **Dominio de las herramientas 2.0** *y manejo de técnicas de medición y análisis, así como el manejo de redes sociales.*
- **Generación de contenidos.** *A través del Marketing de Contenidos y el Branded Journalism, deberá saber generar contenidos relevantes a través de patrocinios, actividades de responsabilidad social, proyectos de interés cultural y otros contenidos diversos. Así mismo, también tendrá que dominar la creación de contenidos online (blogs, edición de vídeos, webs, etc.) y contenidos visuales que respalden mejor sus mensajes.*

- **Técnicas de medición.** *La analítica web es un campo que deberá incorporar a sus rutinas, al menos la parte que afecte a la comunicación. La gestión de la reputación online, la escucha activa y el análisis e interpretación de las principales métricas de activos intangibles y de social media serán aspectos muy relevantes en el día a día de un Dircom.*
- **Análisis de la información e Inteligencia competitiva.** *La capacidad de análisis sobre volúmenes cada vez más grandes de información (tráfico web, descargas, viralización, estadísticas de uso por canales, etc.) será más importante para extraer conclusiones que el análisis de la cobertura.*
- **Neurociencia y psicología de masas.** *Hay que entender muy bien las motivaciones, inquietudes y frustraciones del consumidor para llegar a empatizar con él a través de los mensajes de la empresa. Habrá que conocer a la perfección los nuevos comportamientos de las audiencias en cuanto al consumo de información.*
- **Gestión de crisis,** *en especial en entornos online.*
- **Dominio de varios idiomas,** *imprescindible en un mundo global.*

(Burson-Marsteller, 2013:22).

Se aprecia la importancia que le otorgan a las redes sociales y, en general, al uso de las nuevas tecnologías, cuando afirman que *el Dircom potenciará más el seguimiento y la medición de las redes sociales, la formación de sus portavoces, la formación sobre las nuevas herramientas y la gestión y la alerta ante posibles crisis.* (Burson-Marsteller, 2013:29).

Sobre la relación con los stakeholders, destacan que será importante también *el conocimiento y absorción de las culturas en las cuales esté presente la marca o compañía. La relación con los diferentes targets, será una relación muy directa y dinámica, donde el diálogo con los grupos de interés se realiza de una manera más directa.* (Burson-Marsteller, 2013:34).

Para Mut (2016), tras su investigación acerca del perfil del Dircom, destaca la aparición de una nueva Dirección de Comunicación influida por las nuevas tendencias en la gestión de los valores intangibles de la empresa. *Se erige una nueva Dirección de Comunicación que toma el papel que la sitúa en un lugar simbólico entre la empresa y la sociedad, rellenándolo,*

dándole solidez y mirando hacia ambos lados para velar por el beneficio de ambas, empresa y sociedad. (Mut, 2016:21).

Por último, es lógico pensar que los cambios a los que está sometida la empresa y, por extensión, el perfil del Dircom, no han hecho más que comenzar. Así lo reconocen los Directivos de Comunicación consultados cuando afirman que *el Dircom tendrá que adaptarse, y ser mucho más flexible y rápido, (...) lo que obligará al reciclaje de muchos perfiles del equipo, que deberán conocer todos los medios y herramientas que van apareciendo y ser conscientes de su repercusión.* (Burson-Marsteller, 2013:22). Señalamos las que consideramos que son las principales características de su perfil: la capacidad de adaptación y la flexibilidad.

3.5.3. MODELO ORGANIZACIONAL

En cuanto al modelo organizacional, coincidimos con Enrique y Morales (2007:90), que como Villafañe (2001), conciben la función de comunicación en el término más amplio posible y, consecuentemente, identifican la Dirección de Comunicación como la unidad específica encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de su información e imagen corporativa. Recordando la evolución de la comunicación en las organizaciones empresariales, este enfoque supone un cambio de mentalidad para aquellas organizaciones acostumbradas a tener fragmentada su comunicación en diferentes áreas: *“para que la estructura de comunicación de una organización responda al modelo de comunicación integral, de la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de Comunicación de la empresa”* (Enrique y Morales, 2007:90). Las tres áreas principales son: la comunicación corporativa o institucional, la comunicación interna u organizacional y la comunicación comercial o de marketing.

La gestión integrada de todas las áreas de comunicación requiere del establecimiento de una política de comunicación en la que exista, como Alameda (2005) señala siguiendo los postulados de Capriati (1990:83), *una coherencia, un apoyo y una reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas, de tal manera, que se identifiquen las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar y, en función de*

ellos, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias. (Alameda, 2005:650). Para Alameda, la integración supone la construcción desde una perspectiva corporativa de: *una identidad unificada y vertebrada para cada sujeto – la empresa o institución- con arreglo a ciertos valores; y previa a cualquier acción de comunicación* (Alameda, 2005:650), de forma que se coordine desde un nivel superior las acciones comunicativas de todos los departamentos de la organización.

A partir de esta visión integradora podemos encontrar el área de Comunicación Interna situada en dependencia de la Dirección de Comunicación, asegurando, de esta forma, el nexo entre la comunicación externa e interna, o incluso superándolo en su relación con los distintos grupos de interés, (como veremos más en detalle al profundizar sobre los públicos objetivos de la comunicación).

Sin embargo, no podemos decir que existe una estructura homogénea en el área de Comunicación Interna, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades, capacidades y, especialmente tamaños, reflejándose en la diversidad de casos y prácticas presentes en el mercado. Recordando los orígenes de la comunicación interna en las empresas, en algunas de ellas, sobre todo las de menor tamaño, la encontramos todavía ubicada en el departamento de RR.HH. En este caso, la misión de Comunicación Interna está más orientada a las personas. Busca, además de informar y escuchar, implicar a los equipos y establecer su compromiso con los objetivos de la empresa. En otras organizaciones en las que Comunicación Interna depende de la Dirección de Marketing, puede pensarse que la función está orientada a vender la imagen de marca de la empresa a los empleados. Esto es habitual en empresas con amplias redes comerciales donde los empleados son los principales prescriptores de la marca ante los clientes.

En las grandes corporaciones empresariales es necesario adaptar la organización del área de Comunicación Interna a la estructura y complejidad de la organización corporativa para adecuarse a su modelo de gestión y, especialmente, a su modelo de relaciones laborales.

Todos estos aspectos influyen decisivamente en la organización de la Comunicación Interna que habitualmente se estructura en tres niveles:

- Comunicación Interna Corporativa, situada en la Dirección de Comunicación Corporativa, trata sobre temas informativos y mensajes estratégicos, y sobre los valores y cultura de la corporación con alcance global.
- Comunicación Interna Filial (Nacional/Internacional), situada en cada una de las divisiones o países donde tiene presencia, se dirige a los empleados locales tratando temas sobre las estrategias y realidades concretas de cada negocio. Así mismo, actúa como facilitador, y en su caso, de adaptador, en las campañas de Comunicación Interna Corporativa.
- Comunicación Interna del negocio, trata temas de carácter más operativos como la información sobre productos y servicios, objetivos del negocio, gestión de calidad. etc.

Sin embargo, la distribución de los pesos e importancia de cada nivel variará según el estilo de relación laboral adoptado en la corporación. En aquellos casos en que se siga el criterio de convergencia de las relaciones laborales existe una tendencia que impulsa los sistemas nacionales de relaciones laborales hacia la uniformidad desembocando en un modelo común (Senén, 2005), enfatizando el papel que desempeñan el país de origen de la corporación y los canales de control diseñados desde la matriz. En este sentido se argumenta que las subsidiarias están más afectadas por la influencia de la corporación en aspectos como las líneas jerárquicas de control, los planes de negocios, las políticas generales y cultura empresarial basada en el sistema de valores difundido y compartido por la organización. En sentido contrario, la corriente de la divergencia establece que los modelos de gestión de la corporación se adapten a los marcos donde operen, lo cual implica que se encuentran condicionadas y restringidas por los sistemas de relaciones laborales de cada uno de los países donde se instalan las empresas. Como consecuencia de esta consideración encontraríamos múltiples departamentos de Comunicación Interna locales que actuarían con autonomía, manteniendo el apoyo a las campañas que Comunicación Interna Corporativa lance.

3.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS PÚBLICOS: ALCANCE Y CONTENIDOS

El alcance de la comunicación interna, según señala Harrison (2002), es mayor que el conjunto de los empleados de la empresa, pues estos influyen directa o indirectamente en su comunidad local y organizaciones a las que pertenezcan como individuos. Tampoco podemos olvidar que también pueden participar activamente en la política local o nacional, y pueden pertenecer a las instituciones cuyas decisiones afectan a la organización. Además de los empleados, la comunicación interna también llega en algunos casos hasta los proveedores, según el grado de externalización de los servicios y que todos ellos (empleados, proveedores y sus familias) pueden ser también consumidores de los productos o servicios de la empresa como miembros del público general, por lo que en definitiva cabe deducir que lo que suceda en una empresa afecta a un mayor número de personas del que inicialmente puede pensarse y que la frontera entre la comunicación interna y la externa pueda ser muy sutil.

La comunicación interna con el personal, que forma parte de otros muchos públicos distintos, no se puede reducir a una cuestión de tratar los asuntos internos de la empresa, tenemos que aceptar que la función de la comunicación interna trasciende los aspectos meramente operacionales. Harrison (2002) propone analizar la visión de las empresas y de los empleados, incluyendo lo que esperan las organizaciones de los empleados y viceversa para adecuar los contenidos de la comunicación interna. Harrison parte de la consideración que la organización, en su expresión más simple, quiere que la gente trabaje para ella, haga una buena labor y vuelva a su casa. Por parte del personal, este quiere un salario justo y una jornada justa. Sin embargo, Harrison afirma que, al analizarlo con más detalle, la empresa quiere contar con gente con habilidades especiales que sepa resolver los problemas diarios, y no necesariamente desde sus oficinas, también puede que quiera que sean profesionales independientes o que trabajen desde sus casas. A su vez, cabe considerar que los empleados, además de una retribución justa, quieran obtener satisfacción en el trabajo, sentirse orgullosos de la organización donde trabajan, progresar en sus carreras, valoren un buen ambiente en el trabajo y las amistades que allí hagan.

Las anteriores razones justifican la importancia de contar con un plan de comunicación donde se defina el tipo de mensajes a transmitir, teniendo en cuenta no sólo el público al que

nos dirigamos, sino una audiencia más general coherente con las acciones de Comunicación Externa y Relaciones Públicas de la organización. Resulta muy útil tener presente que el receptor puede estar más interesado en lo que le afecta directamente y en lo que parece más cercano.

3.6.1. PUBLICO RECEPTOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En las primeras etapas de la comunicación empresarial parecía obvio que el público al que se dirige es la figura del trabajador. Sin embargo, siguiendo el concepto de *stakeholder*, tratado en el epígrafe sobre el *Público como sujeto comunicacional*, diríamos que el público interno o los *stakeholders* interno son todas aquellas personas o colectivos que intervienen, directa o indirectamente, en la operación de la organización. Ya sea aportando trabajo (como los empleados y los consultores independientes) servicios externalizados (como los trabajadores externos que trabajan dentro de las instalaciones del cliente) servicios externos (como los de una contrata que ejecuta proyectos en nombre de) o aportando capital (como los accionistas o los socios financieros).

Desde el punto de vista comunicativo, de acuerdo con Calvo (2010), es necesario tener en cuenta que la gestión de los *stakeholders* internos como recursos de la organización supone también la gestión de intangibles como la confianza, la reputación o la reciprocidad, que hoy en día han pasado a ocupar un lugar en la primera línea de las preocupaciones de la gestión empresarial. *Se trata de recursos no escasos que la empresa necesita gestionar para mantener su actividad, llevarla a cabo correctamente, y lograr generar el mayor valor posible.* (Calvo, 2010:6). La confianza y la reputación de una empresa no se detienen en la primera línea de *stakeholders* internos, sino que también alcanza a los círculos con los que las personas mantienen una relación estrecha, traspasándoles la percepción de confianza e imagen que pudiera tener el *stakeholder* interno. Como indica Calvo, no se concibe la continuidad de una determinada empresa cuyos trabajadores, directivos, proveedores, accionistas y demás grupos internos desconfíen de ella, ya sea porque existan dudas del cumplimiento de los acuerdos alcanzados, de la veracidad de sus informes o del respeto a los derechos humanos y medioambientales, entre otras cuestiones. Esta percepción se comparte con las personas con las que se mantiene una relación inmediata, empezando por el círculo familiar más próximo y

acabando en las comunidades y asociaciones con las que se establecen vínculos más allá de lo laboral. En un salto más, puede alcanzar a todos los *stakeholders* externos, toda aquella persona con la que la empresa mantiene algún tipo de relación. Guédez (2014) lo explica recordando que la propia idea de grupo de interés es abierta y entrelazada. Quienes forman parte de una empresa también integran la sociedad, además, los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, socios, distribuidores, etc. son igualmente ciudadanos que se mueven en papeles y contextos coincidentes. Es así como un trabajador en un sitio puede ser cliente y que, a su vez, puede ser accionista de otra empresa y proveedor de una diferente.

Siguiendo el criterio de la organización AccountAbility²⁶, no se puede hablar de límites estrictos en la concepción del *stakeholder*, sino una gradualidad de varias dimensiones como las que proponen Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää (2005) y Arenas, Sánchez y Murphy(2005):

- Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad,

²⁶ La organización AccountAbility fue creada en 1995 en el Reino Unido por el *Institute of Social and Ethical Accountability* para promover el desarrollo de las capacidades de las organizaciones y de los individuos con relación a la responsabilidad social y ética en el marco de un desarrollo sostenible, mediante un modelo que tiene como base la relación con los *stakeholders*.

sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

- Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas.

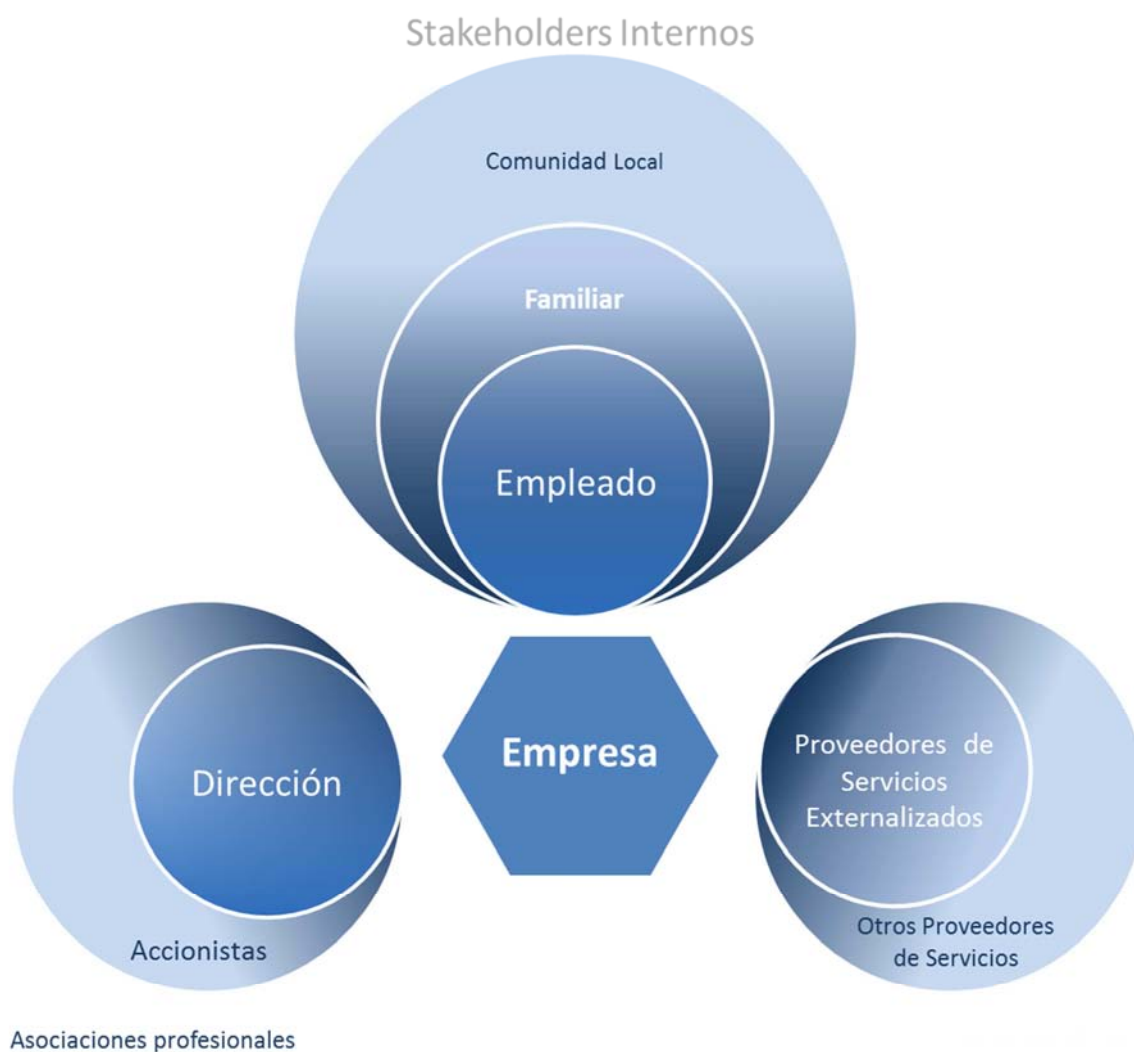
Sasía (2004), entendiendo que los grupos de interés son todos aquellos grupos que participaban, de una u otra forma en la vida de la empresa, los clasifica, en función de su grado de participación, en las siguientes categorías:

- Los “partícipes” que son los más directos como los trabajadores, proveedores, acreedores, clientes, contratistas y accionistas.
- Los “relacionados sociales” entre los que se encuentran las instituciones vinculadas con la empresa y los vecinos que forman parte de las comunidades donde operan las empresas.
- Los “interlocutores” que son las asociaciones de consumidores, ecologistas y medios de comunicación.
- Los “afectados” que incluyen aquellos que, sin tener interlocución directa, son afectados por la actividad empresarial o pueden ser beneficiados por sus acciones. Aquí se podrían identificar los habitantes de zonas deprimidas, los jubilados, los ancianos, los desempleados y los discapacitados, entre otros.

Por su parte, Guédez le da una visión más desagregada recurriendo a tres categorías: los grupos internos, los pertinentes al entorno inmediato y los grupos del contexto.

De acuerdo con los criterios expuestos, los *stakeholders* internos se pueden representar gráficamente mediante círculos concéntricos, recurriendo al mayor o menor grado de la dimensión que consideremos en la relación con la empresa, como los que se muestran a continuación para el caso de una organización empresarial, utilizando el enfoque de Guédez.

Gráfico 5. *STAKEHOLDERS* INTERNOS EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia.

3.6.2. CONTENIDOS EN COMUNICACIÓN INTERNA

Como tratamos en el anterior epígrafe, la comunicación interna es que se dirige al cliente interno, y es el vehículo por el que la misión y la historia de la organización son compartidas por todo los *stakeholders* internos. En ese sentido de compartir nos parece relevante dedicar unas líneas a estudiar los contenidos de los mensajes, es decir, sobre lo que estamos comunicando internamente dentro de la organización, especialmente tras haber examinado el enfoque seguido por Cirigliano (2004).

La autora plantea que previamente a hablar de los contenidos se debe partir de un análisis y diagnóstico que permita realizar un plan de comunicación acorde con los objetivos y estrategia de la empresa, como ampliamente trataremos más adelante. Pero lo más significativo es la importancia que otorga a la relación del contenido de la comunicación interna con la participación del *stakeholder*, basada en la experiencia de Prieto Castillo (1999) acerca de la importancia de la intervención en el proceso educativo. Desde su punto de vista, la pedagogía media el acto educativo dotándolo de sentido, y lo aleja de la mera transmisión y reproducción de información propio de los sistemas instruccionales, para acercarlo a una modalidad *caracterizada por el aprendizaje, por la participación y la construcción de conocimientos* (Prieto Castillo, 1999: 11).

Cuando empezamos a estudiar los trabajos sobre los contenidos de la comunicación interna observamos que la mayor parte de autores se centraban en aquella información que potencialmente es de interés para el empleado, *informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa* (Muñiz, 2014). De forma análoga, Harrison (2002) menciona una extensa relación de contenidos de los mensajes de comunicación interna, enfocados a dar información al *stakeholder* interno en sentido descendente de la empresa. Aunque existe el convencimiento generalizado de la importancia y de la necesidad de escuchar al *stakeholder*, pues como indica Prieto Castillo (1999), citado por Cirigliano, si no se le escucha se corre el riesgo de comunicar una información que no acaba interesando a nadie, sin embargo es escasa la mención a contenidos que promuevan la comunicación ascendente como la de Cirigliano, quien afirma:

la participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la provisión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. (Cirigliano, 2004).

Su enfoque trata, en definitiva, de promover contenidos que faciliten la participación y fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, involucrar en lugar de convencer e imponer y favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales.

Para ello distingue tres niveles de instancias de participación, que suponen grados de compromisos distintos:

- Información, sobre la organización lo que permite que el empleado conozca el entorno donde trabaja y se desenvuelva correctamente en él.
- Opinión, que facilita la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. Para poder opinar se presupone que se tiene conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.
- Toma de Decisiones, vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

A raíz de ello propone reconocer los contenidos según los diversos ámbitos de la comunicación interna en las organizaciones, como se refleja en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. CONTENIDOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Ámbitos	Contenidos comunicación interna	
Información	Normas y datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido	Los cambios y actualizaciones de la política pueden resaltar algún aspecto práctico de forma que el personal puede comprender lo que implica la política de la empresa, como por ejemplo, sobre la contaminación y el medio ambiente o sobre la igualdad de oportunidades.
Divulgación	Novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización.	Noticias del departamento, de la empresa, o del todo el sector, sobre investigaciones y nuevos productos, sobre historias de interés humano de los miembros del personal, y artículos técnicos. También pueden adelantarse notas de prensa, campañas de publicidad y otras acciones destinadas al público externo, lo que refuerza la sensación de integración en la empresa.
Formación y Socialización	Ámbito que tiene por meta reforzar la cultura organizacional.	En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones, las oportunidades de desarrollo, como los traslados, los cambios de puesto y la disponibilidad de tiempo para estudiar o conciliar la vida familiar.
Participación	Ámbito destinado a que a cada uno, se le dé la palabra, se exprese y se le muestre reconocimiento.	Puede incluirse el trabajo colaborativo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias, las propuestas, casos de éxito y las entrevistas personales.

Fuente: Cirigliano (2004) y elaboración propia.

3.6.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los anteriores contenidos se apoyan en los medios de comunicación disponibles en la organización, donde conviven los medios más tradicionales con los más avanzados de la mano de las tecnologías de los sistemas de información. Como señalábamos en la introducción, estos nuevos medios en general, y las redes sociales corporativas en particular, están a su vez transformando la forma de comunicar e interactuar internamente.

Hay que evitar caer en lo que Elías y Mascaray (2003) señalan acerca de confundir el medio con el mensaje, cuando dicen que las organizaciones tradicionalmente han asociado la comunicación interna con el uso de los medios de comunicación, estando más pendientes del cómo se trasmite que del propio mensaje a transmitir. Para Elías y Mascaray los medios de comunicación deben ser una consecuencia de la estrategia de comunicación interna. Sin apartarse de esa premisa, Beltrán (2000), citando a Piñuel (1997), lo matiza al explicar que el propio proceso de planificación estratégica de la comunicación interna incluye la elección del medio más adecuado para alcanzar y diferenciar los públicos a los que se dirige. Admite con ello que la decisión sobre el uso de cada medio forma parte de la propia estrategia. Coincidimos con la conclusión que aporta Beltrán (2000), para quien *el análisis de los medios a utilizar en el proceso comunicativo interno de las organizaciones debería situarse tanto en el plano táctico como en el estratégico, ya que la estrategia se ha de diseñar en función de las posibilidades mediáticas.* (Beltrán, 2000: 170). Bajo este planteamiento, el estudio de los medios de comunicación interna es fundamental, ya que sin conocer y entender exactamente las características y posibilidades que ofrece cada medio no se podrá determinar cuáles se ajustan mejor para la consecución de los objetivos que se establezcan en función de la estrategia comunicativa de la organización

Conocedores que cualquier enumeración o listado de medios de comunicación pueden quedar obsoletos en poco tiempo, dada la rápida evolución de los mismos, creemos que es importante incluirlos como marco referencial de este trabajo, y señalar que estos combinan distintas técnicas de comunicación como la textual, la imagen, el sonido y el video que deben ser tenidas en cuenta a la hora de su realización y producción. Por ejemplo, si hablamos de comunicación escrita, cuando esta aparece en un medio como Intranet podrá combinarse con imágenes y enlaces a otras noticias, y deberá manejar aspectos que en otros soportes impresos

no existen, como la interactividad, la hipertextualidad, y la usabilidad (De Salas, 2002). La estrategia para seleccionar los medios de comunicación interna no debería ser distinta de la empleada en publicidad pues, en definitiva, pretende establecer una comunicación entre personas y transmitir un mensaje. Como De Salas señala, la comunicación es, además de un intercambio de mensajes, un proceso psicológico donde la recepción es una actitud activa en la cual intervienen múltiples factores.

A la hora de clasificar y comentar los medios de comunicación interna más empleados hemos seguido un criterio basado en la evolución tecnológica que estos incorporan. De esta manera podemos hablar de grupos que usan únicamente la escritura para codificar los mensajes, separándolos de los siguientes grupos que además de la escritura utilizan medios audiovisuales. Y estos, a su vez, de los siguientes que incorporan funciones de interacción entre el mensaje y la persona. Ello nos permite prestar atención a la funcionalidad que aporta cada medio, desde el punto de vista comunicacional, para la interacción entre el originario del mensaje y su destinatario. Además de conocer cómo los flujos pasan de ser exclusivamente descendentes, para ir incorporando un sentido ascendente, hasta llegar a las redes sociales y colaborativas, donde la comunicación con el *stakeholder* interno y su participación adquieren un nivel multidireccional.

Acabamos la exposición de los medios incluyendo como último grupo el de la comunicación presencial, que no sigue el criterio de evolución tecnológica ni temporal, pero en los que la persona adquiere el mayor protagonismo. Queremos prestar atención a la importancia y valor comunicacional que tiene la dimensión intrapersonal generada por los integrantes de la organización que tienen papeles de dirección y liderazgo, y donde, en el proceso comunicación domina la palabra pensada (Tessi, 2012). Los medios, como la comunicación en cascada, la organización de eventos y las visitas a los centros de trabajo, aunque aparentemente puedan parecer cosas del pasado, son un medio muy eficaz para reforzar el vínculo con la organización y la sensación de pertenencia de los empleados, especialmente para el caso de las filiales internacionales.

3.6.3.1 MEDIOS EN SOPORTE ESCRITO

La forma más tradicional de comunicar en el interior de las empresas ha sido a través de mensajes escritos, mayoritariamente impresos en papel, cuyo origen se remonta al principio mismo de las organizaciones humanas, aunque como desarrollo cultural su uso es relativamente reciente si se lo compara con el habla.

La escritura como representación simbólica del lenguaje comunicacional ha ido cediendo protagonismo frente al avance de la representación audiovisual y, más recientemente, la capacidad de interactuar que aportan las tecnologías, esta sigue estando presente en el núcleo central de toda acción comunicativa. Como indican Parini y Zorrilla (2009), a medida que evolucionan los espacios, la escritura se va adaptando a nuevas prácticas sociales y lingüísticas, y a las características que le permiten establecer una comunicación entre personas separadas en el espacio y en el tiempo. Así, en este contexto comunicativo, *el lenguaje [escrito] se acomoda para poder cumplir un papel relevante en la construcción de significado lingüístico y social.* (Parini y Zorrilla, 2009:10).

Asimismo, estos autores nos recuerdan que las formas en que interactuamos con los demás están unidas a expectativas y a interpretaciones culturales, donde el lenguaje escrito adopta un papel dinámico y creativo en la construcción de la realidad social: *las funciones del lenguaje ofrecen la dimensión primaria para caracterizar y organizar los procesos y productos comunicativos en una sociedad.* (Parini y Zorrilla, 2009:11).

Volviendo a los medios de comunicación interna basados en soporte escrito, siguiendo a Harrison (2002), podemos mencionar los siguientes medios como los primeros que fueron usados con más frecuencia en las organizaciones modernas:

3.6.3.1.1 Tablón de anuncios.

Este medio de comunicación actualmente es poco valorado por las organizaciones, el tablón de anuncios pueden ser una herramienta válida o un desastre, según su estado de conservación y actualización. Normalmente están situados en puntos estratégicos donde se reúne el personal, por lo que normalmente son utilizados para transmitir información vertical, tiene el inconveniente que no necesariamente lo lee todo el personal.

3.6.3.1.2 Boletín de noticias.

Este medio es rápido, barato, y relativamente fácil de producir. En las grandes organizaciones se pueden encontrar boletines de noticias corporativas que conviven con otros producidos a escala local. Con la aparición de programas informáticos que permiten una edición fácil y su distribución por correo electrónico este medio ha cobrado un nuevo impulso que los sitúa entre los más utilizados.

3.6.3.1.3 Revista interna.

Las publicaciones periódicas en formato revista o diario han sido de los primeros medios empleados para la comunicación interna empresarial, evolucionando hoy en día hasta convertirse en revistas atractivas con artículos especialmente particularizados para los distintos sectores de la organización: Algunas organizaciones utilizan este medio adaptando los contenidos de la comunicación interna según las distintas regiones del mundo donde tengan establecimientos, escritas en la lengua principal del país o en el idioma de trabajo comúnmente aceptado. Los medios de comunicación permiten que estas publicaciones se editen desde distintos países utilizando un mismo fondo documental adaptándolo a las características y cultura de cada zona, en combinación con historias locales para reforzar el sentido de pertenencia a una organización internacional.

3.6.3.1.4 Anuncios en la nómina.

En algunos casos las empresas aprovechan el envío de la nómina en sobre cerrado como soporte de otras comunicaciones internas. En este caso hay que tener presente el impacto cultural que supone el uso de este canal de comunicación, normalmente confidencial, junto con los mensajes que se pretenden transmitir.

3.6.3.1.5 Informes anuales para el personal

Algunas organizaciones producen un informe anual específico para sus empleados. Puede incluir la misma información que la que aparece en el informe anual para los accionistas, con el que, lógicamente, deberá ser coherente. Sin embargo, ambos informes

pueden tener una apariencia distinta y deben dar diferente importancia a las cuestiones que más interesan a los empleados.

3.6.3.1.6 Programas o Buzón de sugerencias.

El buzón de sugerencias representa un canal de comunicación ascendente utilizado con mucha frecuencia en las organizaciones. Este medio habilita un espacio de participación en la que la información fluye directamente desde el empleado a la dirección, lo que establece un camino hacia la mejora continua ya que se pueden recoger ideas muy valiosas, al igual que comentarios críticos sobre las prácticas actuales. Cuanto mayor es el número de empleados más útil puede ser el buzón de sugerencias, ya que en las grandes empresas la comunicación entre la dirección y trabajadores puede tornarse más impersonal. En estos casos, el empleo de este buzón es un medio que acorta la distancia interpersonal.

Como señala Mazolla (2002), sus beneficios suelen presentar dificultades en su implementación y obstrucciones en los procesos de comunicación, por lo que limitan sus beneficios y acaban siendo un mero objeto decorativo. El principal obstáculo proviene de la conceptualización del buzón de sugerencias como un producto y no como un proceso. La colocación de un buzón de sugerencias que no forme parte de un programa de comunicación puede llevar a que la aportación del empleado quede sin respuesta ni reconocimiento, lo que conlleva a desmotivar y cortar futuras sugerencias. La participación del empleado será positiva si no se sospecha del destino y uso de sus sugerencias, ni que estas pongan en peligro su puesto de trabajo.

En sentido contrario, cuando este medio forma parte de un plan de comunicación con su planificación y seguimiento, el buzón de sugerencias establece un clima de diálogo en la empresa. Da oportunidad para que un empleado que tiene una insatisfacción concreta aporte una sugerencia, en lugar de mantenerse indiferente, y se implica en la búsqueda de una posible solución. Un diálogo en el que la organización habla y escucha a través del buzón, mejora el clima laboral, eleva la autoestima, el sentido de pertenencia del empleado, fomenta la creatividad y aporta beneficios en una doble dirección al ser constructivo para la empresa y para la plantilla (Gómez, 2015).

Los programas de sugerencias se suelen asociar a incentivos y concursos, y puede haber una serie de premios para las mejores aportaciones. Con ello se da a conocer el medio de comunicación, se fomenta la participación de los empleados y se establece un vínculo concreto con la empresa.

3.6.3.1.7 Paneles.

El material expuesto en las entradas y zonas de tránsito frecuente de las empresas constituye otro medio de comunicación eficaz para transmitir mensajes, imágenes de marca y productos al personal y visitantes. Son especialmente útiles cuando están relacionados con una campaña de comunicación determinada, de forma que el material gráfico y el contenido actúen como elementos que recuerdan o refuerzan el mensaje principal. Algunos paneles pueden estar realizados por los propios empleados para dar a conocer actividades o novedades de su departamento, contribuyendo así a la sensación de trabajo en equipo y pertenencia a la organización.

3.6.3.1.8 Cartas personalizadas

Las organizaciones utilizan a veces los envíos de cartas por correo interior ordinario para asegurarse de que todos los miembros del personal reciben su propia copia de un mensaje, y que puede estar personalizado. Aunque el uso de este medio de comunicación esté en regresión, puede ser apropiado cuando se trata de hacer una comunicación de carácter oficial o cuando se acompaña de un objeto que forma parte de una campaña de comunicación, reforzando el mensaje principal.

3.6.3.2 MEDIOS AUDIOVISUALES

El uso de medios audiovisuales confiere a la comunicación interna un impacto difícilmente superado por otros al entrar en juego los sentidos. Facilita su comprensión y recuerdo, entre otras razones, por su brevedad y dinamismo. Este recurso se ha empezado a utilizar en la comunicación interna empresarial a medida que se han reducido los costes de producción, incluso llegando a internalizar su producción y edición, dada la facilidad de uso y

potencia de las unidades de video y equipos informáticos que consiguen un acabado semi-profesional.

Con la utilización de medios audiovisuales se ha establecido una nueva manera de comunicación interna que se apoya en los hábitos de consumo audiovisual de sus empleados, tanto en contenido como en soporte. El vídeo busca su sitio reinventando formatos de televisión, imitando su estética o aplicando soluciones tecnológicas de acceso al contenido. Todo ello con el propósito de que el empleado perciba que la empresa se expresa en su propio lenguaje.

3.6.3.2.1 Televisión - Video.

La televisión por circuito cerrado ha sido utilizada desde hace algunos años por las grandes empresas, pero en España no ha tenido tanta difusión. Actualmente se emplea en su lugar el video en formato electrónico e integrado con otros medios de comunicación. Permite al personal ver y oír mensajes de la dirección, y que el personal produzca sus propios videos, que serán vistos por sus colegas. También se emplean como soporte de conferencias que permiten su visualización posterior.

Este medio permite realizar acciones de comunicación interna homogéneas a todo el personal -salvando el distanciamiento geográfico- y de forma simultánea o diferida -superando entonces, las barreras del tiempo-. Escuchar la palabra y ver la imagen de las personas imprime naturalidad al mensaje y cercanía, pues desaparece el ruido que distancia a emisor y receptor, percibimos no solo en lenguaje oral sino también el corporal y su puesta en escena. Como explica Torralba, citado por Fernández Beltrán (2007), *el informativo televisado (...) es el que más se acomoda a los hábitos de consumo de información actuales* (Torralba, 1997:65).

Estas características hacen del medio audiovisual una herramienta muy atractiva para la comunicación interna descendente en las empresas multinacionales. Siguiendo las nuevas tendencias de comunicación audiovisual que encontramos en la sociedad, donde una persona puede contar una historia o grabar una escena y subirla a continuación para ser compartida en su comunidad, puede tener un enorme interés para la comunicación interna transversal si se integra esta funcionalidad dentro de medios colaborativos, como más adelante trataremos.

3.6.3.2.2 Teleconferencia y videoconferencia.

La mayoría de las referencias a la teleconferencia y a la videoconferencia como medios de comunicación interna empiezan describiendo sus aspectos tecnológicos. En nuestra opinión, el valor que aportan a la comunicación interna se inicia en la propia acción de comunicación ocurre durante la reunión²⁷. En ella se produce la interacción entre distintos grupos de personas para informar, capacitar, coordinar o tomar decisiones.

La tecnología de las comunicaciones dota a las reuniones de un valor añadido al posibilitar que sus asistentes -ubicados en lugares o poblaciones remotas- puedan interactuar como si estuviesen físicamente presentes. A través de la teleconferencia es posible escuchar, preguntar y conversar con la parte distante en tiempo real. La videoconferencia añade la imagen al sonido, reforzando, con las características antes señaladas, los mensajes que se intercambian.

La videoconferencia es actualmente uno de los medios más utilizados por las empresas para fortalecer sus comunicaciones internas. Su principal ventaja reside en que permite mantener reuniones entre personas situadas en distintos lugares sin necesidad de desplazamientos que puedan causar interrupciones importantes en el trabajo de cada uno de los asistentes, lo que se aprecia en la medida del ahorro de tiempo y dinero. Únicamente requiere coordinar la agenda de los asistentes para estar disponibles a la misma hora, como en cualquier reunión presencial, y la disponibilidad de las salas de videoconferencia y sus equipos de comunicación en cada una de las ubicaciones.

Si en las reuniones presenciales hay que observar un código de conducta, generalmente no escrito, que permite intervenir y manejar la reunión con fluidez y eficacia, esto es aún más importante cuando se emplea la videoconferencia. Requiere un orden de intervención más pausado, no mantener reuniones paralelas o enfocadas sólo en una dirección, ya sean dirigidas a los locales o a los remotos, y que, en general, permita a todos los participantes aprovechar eficazmente este recurso. Algunas empresas publican breves normas de uso que, además de explicar el manejo de los equipos, dan una serie de consejos que, en definitiva, persiguen

²⁷ Algunos autores traducen literalmente “conferencia” del inglés *conference*.

lograr que los medios tecnológicos no sean los protagonistas de la reunión, sobre todo cuando hay poca experiencia de uso, y que se cree una cultura en la que la videoconferencia sea tan común como una presencial.

Por último, la funcionalidad de las videoconferencias también han dado el salto a las plataformas de la telefonía móvil, donde encontramos aplicaciones ²⁸ que permiten mantener una sesión de videoconferencia en un dispositivo que cabe en la palma de la mano. Por sus características técnicas, su uso está más indicado para la comunicación de persona a persona, pero también puede soportar una conferencia grupal, donde los asistentes vean al ponente y escuchen la participación de los demás. Su uso en el entorno empresarial viene de la mano de las redes sociales, tema que trataremos más adelante. Es un medio participativo que genera un nuevo tipo de contenidos, donde la audiencia deja de ser únicamente consumidora de mensajes para pasar tener un papel activo cambiando la realidad de la otra parte al estar presente virtualmente (Rubin, 2015).

3.6.3.3 MEDIOS DIGITALES E INTERACTIVOS. INTRANET

En el continuo progreso del marco tecnológico en el que se mueve la sociedad actual asistimos a una continua transformación de los medios de comunicación interna. Como dicen Orihuela y Santos, citados por Fernandez Beltrán, *cada nueva tecnología impone una nueva cultura, transforma los modos de relacionarnos, informarnos, educarnos, entretenemos y hacer negocios* (Orihuela y Santos, 2004:397).

En este apartado analizamos los principales medios de comunicación soportados en las denominadas tecnologías digitales, con especial interés en las funcionalidades que aportan a la Comunicación Interna y su impacto en la cultura empresarial. Somos conscientes de que al ritmo al que se crean y evolucionan los servicios digitales²⁹ no será posible realizar una

²⁸ La aplicación *Facetime* viene de serie en la gama de teléfonos móviles iPhone 4 y siguientes de Apple. Las empresas competidoras como Samsung y Google tienen previsto lanzar aplicaciones similares para las plataformas móviles bajo el sistema operativo Android.

²⁹ Entendemos como servicios digitales al conjunto de funciones y aplicaciones que gracias a estar soportadas en sistemas informáticos y de comunicación, aportan una solución empresarial.

presentación exhaustiva de todos y cada uno de los medios de comunicación que utilizan estas tecnologías, pues igual que unos desaparecen con la entrada de otros nuevos medios y funcionalidades, en algunos casos inimaginables, otros se adaptan y sobreviven en el mundo empresarial actual.

En la mayoría de las grandes empresas se espera a que las soluciones basadas en tecnologías digitales estén probadas antes de su incorporación a la organización, especialmente en sus áreas de soporte. Cualquier innovación es observada de cerca y analizada. Cuando a través de empresas pioneras se convierte en tendencia, acaban siendo incorporadas al negocio y a sus funciones de soporte, lo que permite observar la existencia de un cierto retraso temporal entre las primeras experiencias y su utilización en la gran empresa.

Aunque las tecnologías digitales tengan impacto en la comunicación interna, esta no se reconoce inmediatamente, aunque estas hayan sido adoptadas en la organización. Es necesario que primero surjan investigadores y consultores que estudian sus características e implicaciones en la comunicación interpersonal y empresarial, y experiencias que sean observadas y mejoradas antes de ser finalmente aceptadas por las grandes empresas. Todo ello viene a explicar el tiempo que transcurre entre la aparición de un nuevo servicio digital y su empleo como medio de comunicación interna. A la hora de abordar su estudio, en nuestra opinión, es más importante la forma de entender cómo las funcionalidades de los servicios digitales impactan en la forma de trabajar y cómo aportan valor a los objetivos de la comunicación interna, que el intentar recoger las últimas novedades.

3.6.3.3.1 Correo electrónico

El correo electrónico, también conocido como *e-mail*, ha pasado de ser una vía rápida de comunicación empresarial, disponible sólo para personas con acceso a un ordenador situado en la oficina y conectado en red, a convertirse en una herramienta de trabajo imprescindible³⁰ a la que se puede acceder desde otros dispositivos, como el móvil y la tableta

³⁰ Según el estudio de EMC2 (2010), el correo electrónico figura como la primera aplicación crítica en los planes de Continuidad del Negocio en la mayoría de las empresas. La Planificación de la Continuidad del Negocio describe los procesos y procedimientos que una organización pone en marcha para garantizar que las funciones

digital, y desde fuera del entorno laboral. De esta manera, el correo electrónico se convierte en un medio digital de contacto continuo con todo aquel que lo requiera que permite compartir información de forma rápida y sencilla con los demás miembros de la organización.

Como medio de comunicación interna, el correo electrónico constituye una forma muy eficaz de llegar al personal en el momento que se desee transmitir un mensaje, sin embargo, dada esa misma facilidad de transmitir información ha llevado a las empresas a mostrar su preocupación por su uso indebido y las consecuencias que acarrea. Es por ello que la mayoría de las organizaciones han acabado regulando el uso del correo electrónico y, en especial, el envío de correos masivos, de forma que su uso como canal de comunicación interna esté limitado a los departamentos autorizados para ello. Las normas básicas de uso suelen hacer referencia a limitar su utilización para asuntos ajenos a la compañía o en beneficio propio, a la confidencialidad de la información y la responsabilidad sobre los contenidos. Más recientemente sobre la privacidad de la información, lo que ha generado un amplio debate social.

Con independencia de las reglas de uso, cabe considerar que también son necesarias unas reglas de etiqueta o conducta necesarias para que las características del medio no condicionen los mensajes que a través de él se transmiten. Como reglas sencillas cabe destacar el uso correcto del asunto, identificando de forma clara y unívoca el contenido del correo para facilitar su búsqueda y seguimiento posteriores. La utilización de un texto estructurado y separado en párrafos y utilizar correctamente las mayúsculas y minúsculas y, por último, aportar junto a la identificación del emisor del correo los datos de localización por otros medios como el número de teléfono y dirección física. (Fernández Beltrán, 2000).

Como medio de comunicación interna el correo electrónico es una vía muy adecuada para la comunicación descendente, y, especialmente útil, para la transmisión de noticias urgentes. Asimismo, es un medio muy sencillo para llegar a determinados colectivos de empleados gracias la posibilidad de segmentación que ofrecen las listas de envío de correo que disponga la organización, ya sea por áreas de negocio, ubicación funcional, nivel jerárquico, situación geográfica -matriz, filiales, plantas-, incluso, en un nivel de

esenciales puedan continuar durante y después de un desastre, tratando de evitar la interrupción de los servicios críticos y restablecer el pleno funcionamiento de la forma más rápida y fácil que sea posible.

segmentación más depurado, combinando estas variables. Otra ventaja, que indirectamente el correo electrónico aporta, es la funcionalidad de la confirmación de entrega y lectura que el sistema lleva incorporado, que acaba siendo una sencilla y eficaz unidad de medida para el responsable de Comunicación Interna.³¹

Salvo alguna consulta puntual, Comunicación Interna no espera que este medio sea utilizado para la comunicación ascendente. Aunque en algunos casos se haya empleado para recoger opiniones, cabe considerarlos más que una comunicación ascendente que como una encuesta que ha sido enviada y recogida por este medio, aprovechando la funcionalidad de transmitir ficheros informáticos adjuntos al mensaje principal.

La mayor desventaja del correo electrónico se encuentra en la gran cantidad de correos que la persona llega a recibir en su trabajo y el tiempo que le consume su gestión, lo que acaba provocando la saturación del medio. Ello obliga, cada vez más, a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes que se transmitan por este medio. Por otra parte, ya hay consultores especializados, como Hontoria (2014), que aun reconociendo la importancia del correo electrónico anuncian el fin de su hegemonía como herramienta de comunicación empresarial, pasándole el testigo a la mensajería instantánea. Basándose en los datos sobre su uso en la sociedad³², afirma que *Los correos electrónicos poco a poco pierden la batalla con las aplicaciones de mensajería instantánea tales como Whatsapp. Ya podemos decir que la mensajería instantánea ha desbancado al correo electrónico.* (Hontoria, 2014b).

³¹ Según el estudio de Newsweaver, publicado en 2016, realizado sobre 107 empresas del sector farmacéutico en EEUU, el 59% de los responsables de Comunicación Interna utilizaban la confirmación de lectura del correo electrónico como parte de su métrica. Fuente: www.newsveaver.com *Exploring the Use of Email for Internal Communications in The Healthcare Industry*.

³² El Estudio General de Medios (EGM) de 2014 destaca el incremento del uso de las aplicaciones de mensajería: en sólo cuatro meses pasó del 75,5% al 79,5%. Una cifra que contrasta con la del correo electrónico, hasta ahora el dominante en las comunicaciones que alcanza el 78,2% diario, lejos de su máximo en 2009 del 88,9%.

3.6.3.3.2 Intranet

A comienzos de siglo, tras la rápida difusión de la red Internet, surge el debate social entorno al marco ideológico denominado “sociedad de la información”. En él se reconoce el potencial de la red como una formidable palanca de cambio social y económico (Castells, 2001). En ese contexto surgen las primeras investigaciones acerca de la utilización de internet como plataforma tecnológica para la comunicación empresarial (De Salas, 2002), que posteriormente será una herramienta de uso interno en la empresa. Surge así el término Intranet, un acrónimo derivado del prefijo “intra” y del término “net”, que se traduce como “red”, con el significado de “red interna”, en oposición a la palabra Internet, como “red externa”, con la que comparte una misma tecnología³³.

En sus etapas iniciales la Intranet se la concebía como el “Portal del empleado”, un repositorio de la información y aplicaciones que se utilizan en la empresa de manera que todos los servicios y aplicaciones estuviesen en un mismo lugar para que cada empleado pudiese acceder para administrar y compartir datos e información (ITESM, 2004). La razón principal que movía a las empresas a implantar Intranets se basaba en el aumento de productividad. Pronto surgió la preocupación de cómo lograr que el empleado accediese a ella y la utilizase, por lo que las primeras recomendaciones de los consultores y experiencias de éxito recomendaban dotar a la Intranet de aplicaciones y contenidos que las hicieran útiles y atractivas. Ello implica un esfuerzo constante en la renovación y actualización de sus contenidos (Wagner, Chung y Baratz, 2002) (Guenther, 2003) (McGovern, 2002).

No es hasta pasados uno años cuando se empieza a prestar atención a la Intranet como un medio de Comunicación Interna, tal y como De Salas (2002) pronosticaba, tras citar a Villafañe, que proponía la integración de la comunicación interna en el *management* de la empresa. Y afirmaba que *[la intranet] debía surgir del diálogo entre todas las partes que construyen la organización, proveedores y distribuidores incluidos, (...) en los próximos años*

³³ La Intranet está desarrollada y diseñada de acuerdo con los protocolos TCP / IP de Internet, por lo que es compatible con aplicaciones y servicios de Internet. La configuración de la Intranet permite a los usuarios tener acceso a Internet si están autorizados e interconectados, pero no así en sentido contrario, los usuarios de Internet no tienen acceso libre a la Intranet, ya que es una red privada y como tal restringe su acceso mediante sistemas de seguridad y contraseñas.

asistiremos a la proliferación de empresas, y de asociaciones dedicadas a la gestión de intranets y la búsqueda de las mejores soluciones para ellas (De Salas, 2002:255).

La experiencia obtenida del uso de Internet para la comunicación empresarial puso de relieve lo que Fernández Beltrán denomina el cambio de paradigma comunicacional resultante de la implantación masiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), *un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque, en último extremo, supone una modificación de las formas y maneras en que los seres humanos nos relacionamos y, sobre todo, accedemos a la información y al conocimiento (Fernández Beltrán, 2007:211).*

Siguiendo este criterio, nos proponemos destacar las características que aportan los medios digitales, como la Intranet y los multimedia, la interactividad, la hipertextualidad, la personalización y la actualización de contenidos en tiempo real. Ser capaces de reconocer estas características y utilizarlas en el entorno empresarial requiere de *la adopción de una nueva perspectiva que permita comprender que el alcance de la actual revolución mediática convierte a la empresa que comunica mediante canales digitales en un medio de por sí. (Orihuela y Santos, 2004:397).*

Según Lamarca (2013), la interactividad que proporcionan los medios digitales puede interpretarse en dos sentidos, uno como sinónimo de proceso comunicativo, donde la participación forma parte de un diálogo, y otro, como la relación que se establece entre la persona y la máquina cuando la persona recibe información e interactúa con ella mediante su aportación de noticias o ejecutando determinada acción para conseguir lo que desee. Para De Salas (2002), la interactividad se sustenta en la acción que proviene de la influencia recíproca entre la persona y la máquina como sujetos del diálogo. De esta forma, la respuesta que proporciona uno de los sujetos, persona o máquina, se convierte en el estímulo para el otro, máquina o persona. *Esta [retroalimentación] se une a las ideas de bidireccionalidad y de acción para conformar así, el concepto de interacción. (De Salas, 2002:29).* Y añade que la interactividad no sólo debe conseguir una respuesta mecánica de la persona, sino también una de tipo emocional.

En la Intranet el componente emocional de la comunicación interna interactiva suele quedar desplazado por el componente cognitivo y el activo, por el protagonismo que adquiere la información y la acción. *El componente emocional se circunscribe a la creación del vínculo de relación entre la empresa (...) y el usuario, en tanto en cuanto se convierte en un lugar amigable para visitar donde se le reconoce como usuario/amigo de la casa.* (De Salas, 2002:28).

Ello nos traslada a uno de los mayores limitaciones que la Intranet debe superar para la comunicación interna, cómo conseguir que el supuesto diálogo persona-máquina se transforme en un espacio donde no sólo se estimule una acción de respuesta, sino que el receptor pueda participar y provocar una comunicación ascendentemente. Como señala Lamarca (2013), no toda la comunicación mediada por la Intranet es interactiva. En un grado mínimo, la interactividad que se produce en la retroalimentación es de tipo reactivo, un mensaje o acción condiciona el siguiente, en cadena, pero esto no supone un nivel totalmente interactivo. Los receptores de los mensajes no siempre pueden intercambiar este papel para ser emisores y, por el contrario, la interactividad sí requiere una cadena de mensajes interrelacionados. *La esencia de la interactividad radica en la conversación bidireccional receptor-emisor y en el grado en que la comunicación supere ésta* (Lamarca, 2013: interactividad).

Otras de las características que encontramos en la comunicación por medios digitales son las derivadas de la multimedia y el hipertexto³⁴. La primera hace referencia a la capacidad de integrar en el mensaje una combinación de formatos (texto, sonido, imágenes fijas y en movimiento) que se trasladan al sujeto receptor de forma conjunta. La hipertextualidad, junto con lo que algunos autores denominan hipermedia³⁵, representan los respuestas programadas de la máquina ante una acción de la persona. Mediante el hipertexto el usuario puede acceder, por medios de enlaces que el usuario activa, a distintos contenidos y a su vez, mediante la

³⁴ El hipertexto es una estructura que organiza la información de forma no lineal. La estructura hipertextual permite saltar de un punto a otro en un texto -o a otro texto- a través de los enlaces. En lugar de leer el texto de forma continua, ciertos términos están unidos a otros mediante relaciones a través de los enlaces. (Lamarca, 2013).

³⁵ El término hipermedia toma su nombre de la suma de hipertexto y multimedia.

hipermedia. El usuario puede desencadenar eventos que cambien el formato o las imágenes que ve, incluso activar sonidos e imágenes en movimiento, que en definitiva actúan como respuesta a la acción del usuario, a la vez que estimulan su atención. Como afirma De Salas, en el contexto donde se combina el hipertexto y la multimedia, lo visual adquiere una dimensión extraordinaria: *La percepción visual será, por tanto, la vía de entrada inmediata de los estímulos manejados a través de este sistema de información complejo* (De Salas, 2002:28).

El hipertexto rompe el concepto de linealidad del discurso, como explica Fernandez Beltrán, citando a De Salas y al propio creador del término, Theodor H. Nelson, *permite que el lector elija qué quiere leer y que, por tanto, éste establezca el orden del discurso. Se trata de contenidos conectados entre sí por nexos, lo que le da pie al usuario a realizar diferentes recorridos por los mismos* (Fernández Beltrán, 2000:215). En este sentido, el hipertexto acerca el mensaje al interés del lector, abriendo múltiples caminos para recibirlo, dando lugar a lo que en Internet se denomina comúnmente como “navegación”. Este término evoca no solo el recorrido por los distintos contenidos del mensaje, sino el hecho de su protagonismo al pilotarlo se abre a la aventura de descubrir lo que depara a su llegada.

La utilización combinada de eventos interactivos, formatos multimedia, organización de contenidos y capacidad de navegación pueden crear un espacio y experiencia de uso cercanas y amigables para la persona. Ello refuerza el componente emocional de la comunicación, puesto que *[el proceso comunicativo entre las persona y la máquina] funciona cuando el mensaje es capaz de crear una actitud positiva en el posible receptor.* (De Salas, 2002:26). En definitiva, es necesario reconocer la complejidad técnica, estética y narrativa de la comunicación digital, como indican Orihuela y Santos (2004), para que la comunicación interna a través de Intranet sea eficaz. Ello exige la conformación de equipos de especialistas en diversas áreas para la producción e implementación de las acciones comunicativas, al igual que ocurre con las industrias audiovisuales.

Siguiendo el trabajo de investigación de Gascue (2009:25) podemos señalar otras de las características de la Intranet y del correo electrónico que merecen resaltarse por su contribución a las comunicaciones interpersonales, aun teniendo un enfoque distinto del comunicacional:

- Los costes del sistema son independientes de las distancias, lo que facilita la comunicación entre personas dispersas geográficamente.
- Su naturaleza, en parte asincrónica, facilita la relación de personas con rutinas temporales distintas.
- La rapidez de interacción las hace comparables con las relaciones cara a cara o telefónicas.
- La capacidad de reenviar correos electrónicos permite que estos lleguen a un número mayor de personas, ampliando así las redes de relaciones individuales y grupales.
- La capacidad de enviar un mismo correo electrónico a múltiples personas acrecienta la posibilidad de conectar entre si grupos distintos.

En cuanto al contenido de la Intranet, siguiendo la evolución temporal comentada anteriormente, en las etapas iniciales este respondía al interés de tener en el sistema la mayor cantidad de la información disponible en la empresa. Siguiendo este criterio unos de los primeros contenidos que se incorporaron a la intranet fueron la normativa interna, la estructura organizativa de la empresa, los directorios de teléfonos y direcciones; manuales de consulta y similares. El objetivo era dotarlo de información útil para el empleado, para ser consultada o descargada cuando lo necesitara, ahorrando así tiempo, papel y dinero. Tras las primeras experiencias y constatar la necesidad de mantener actualizada la información de la Intranet, esta fue completándose con servicios digitales entorno a la vida del empleado, accesibles únicamente desde este medio. De ellos, unos relacionados con información de interés como resúmenes de prensa y cotizaciones de precios, otros con la gestión propia del empleado, como el control de presencia y la solicitud de vacaciones, y otros con servicios internos, como reservas de salas o peticiones de soporte de sistemas. Con la experiencia de los primeros servicios, estos fueron evolucionando buscando una mayor empatía con el usuario, como en el caso de la formación, donde se pasó de los primeros manuales, donde la interacción era escasa, hasta llegar a los cursos multimedia específicamente desarrollados para aprovechar todas las características de los medios digitales.

Simultáneamente se incorporaron otros contenidos más propios de Comunicación Interna, los primeros y más sencillos fueron los que migraban su soporte, de papel a digital, como el boletín de noticias interno, el tablón anuncios y comunicaciones de la dirección. Se continua con contenidos específicamente creados para el entorno digital, como el calendario de eventos, y campañas específicas de comunicación interna capaces de explotar las

características del medio interactivo, como cuestionarios on-line, entrevistas y sesiones grabadas. Asimismo surge la primera atención a la métrica en la Intranet. En las etapas iniciales, cuando la preocupación giraba en torno a su utilización, como explicábamos anteriormente, se utilizaron contadores de acceso, número de páginas leídas, duración de las visitas y demás parámetros similares. Posteriormente, con la entrada de contenidos específicos de Comunicación Interna, se fueron desarrollando indicadores más sofisticados, incluso con ayuda de sistemas de métrica y análisis externos a la Intranet.

La mayoría de los contenidos que aparecen en las Intranets están enfocados a la comunicación descendente. Se pueden observar algunas acciones en las que se potencia la participación del empleado. Una primera, y muy sencilla, es la que se deriva de la posibilidad de personalizar la apariencia y orden de los contenidos que se muestran en la Intranet. De esta forma se logra una pequeña aproximación a la participación y sentido de propiedad de la Intranet al hacer uso de una herramienta que está “diseñada” por el propio receptor, al menos en la presentación y contenido. Otra fórmula de participación, esta vez más amplia, la encontramos en aquellas acciones de comunicación interna en las que a través de la Intranet se pide a los empleados su opinión, sugerencias o ideas acerca de un tema o proyecto específico. Si a ello se añade su publicación y valoración por el resto de los empleados, la acción consigue una mayor involucración de los empleados con el proyecto y un mayor sentido de pertenencia a la empresa.

La Intranet ha ido desplazando el uso del correo electrónico como herramienta de Comunicación Interna. Este sigue siendo uno de los canales más eficaces para la comunicación descendente, especialmente cuando se quiere asegurar que el mensaje llega al público interno objetivo. Casos como la interrupción de un servicio, el recordatorio de un evento o un comunicado interno relevante podrían utilizar el correo electrónico en combinación con la Intranet, ya sea con un contenido idéntico en ambos medios o como un titular o resumen en el correo electrónico. De este modo se logra, a través de la primera interacción, correo-intranet, que se refuerce la eficacia de la acción comunicativa. Con esta observación pretendemos poner de relieve la importancia de entender el funcionamiento e impacto que tiene cada uno de los medios digitales para su elección y combinación en el plan de Comunicación Interna.

3.6.3.3 Mensajería Instantánea

La Mensajería Instantánea es un servicio que ofrece una funcionalidad híbrida entre la conversación hablada y los mensajes de correo electrónico. La mensajería instantánea viene a ser la versión en texto de una llamada telefónica. El servicio de mensajería instantánea consiste en el envío de mensajes escritos, y recientemente incluso orales y acompañados de imágenes, a uno o varios destinatarios quienes lo reciben en tiempo real. El receptor lo lee y puede contestar en el acto. El sistema indica la disponibilidad del receptor para recibir mensajes en tiempo real, o si está desconectado, lo que supone que recibirá el mensaje pero no lo podrá leer hasta que se conecte.

Desde el punto de vista tecnológico, este servicio es el que más evolución ha tenido en los últimos años, evolución especialmente acelerada con la introducción de esta tecnología en los teléfonos y dispositivos móviles. Es importante su impacto sociológico, siendo este un fenómeno social en plena ebullición, que se demuestra en los numerosos trabajos de investigación publicados y los que previsiblemente surjan en el futuro próximo.

La adaptación de la mensajería instantánea en las empresas comenzó a partir de los primeros sistemas que funcionaban sobre los ordenadores personales. El valor añadido que se anticipaba en el sistema residía en las ventajas de mantener conversaciones desde el puesto de trabajo de una manera menos intrusiva, mediante mensajes instantáneos en lugar de conversaciones telefónicas. Pero la mayor ventaja se encontraba en la posibilidad de interactuar en tiempo real, sin importar el lugar ni la zona horaria en la que estuviesen ubicadas las personas.

En el terreno empresarial su difusión fue más limitada. La reducción de las tarifas telefónicas y el despliegue de tecnologías de voz sobre la red, que permiten establecer llamadas entre las sedes de una misma organización sin coste adicional, pronto dejaron sin argumento la ventaja de reducción de costes que se prometía al ser un sustituto de las llamadas telefónicas. Tras unas primeras experiencias, algunas empresas se vieron obligadas a desactivarlos o regular su uso debido a que los empleados no supieron manejarlo de forma adecuada, ya que redujo drásticamente la productividad y afectó el ambiente laboral (Equipo rrrh-web, 2006).

A diferencia de su uso en el terreno personal, en el que las conversaciones transcurren un ambiente informal, su uso en las empresas es más delicado. Los contenidos que se transmiten por este medio pueden generar graves consecuencias para la empresa en su relación con sus empleados y con terceras partes, por ejemplo si se transmite información confidencial o sensible, su privacidad puede quedar en peligro ya que la mensajería instantánea suele dejar un registro escrito de todo lo que refiere. Además en un ambiente desenfadado, ciertas conversaciones pueden acabar en problemas legales si se intercambian mensajes inapropiados, discriminatorios o que comparten información acerca de otras personas cuyo registro y tratamiento este regulado por ley. Es importante recordar que el sistema de mensajería instantánea, así como el correo electrónico del trabajo, son propiedad de la empresa. Todo lo que se escriba allí puede ser leído o supervisado por otras personas de forma que si incumple con las normas de la compañía el empleado puede tener consecuencias laborales.

Algunas personas tendían a utilizar la mensajería instantánea de la misma forma que la mensajería de uso personal, manteniendo conversaciones banales o contactos con otros compañeros durante las horas de trabajo. Como reacción, las empresas acabaron estableciendo una normativa estricta acerca de los usos de la mensajería instantánea para desalentar el uso personal y el tiempo perdido, lo que acaba influyendo en su uso empresarial.

Como señala el Equipo rrhh-web (2006), en las comunicaciones dentro de la empresa no se suele emplear el mismo tipo de lenguaje con todas las personas, dependiendo del estatus, la confianza y relación que se tenga con ella. Del mismo modo tampoco sería adecuado utilizar un medio de comunicación, aparentemente informal, con todo el mundo, lo que nos lleva a observar como surgen protocolos o recomendaciones de cómo usar el medio adecuadamente. Así, además de la normativa de uso, encontramos recomendaciones acerca del uso de lenguaje y “emoticonos” -iconos que expresan emociones-, sobre la paciencia para esperar respuesta aun tratándose de un medio de comunicación en tiempo real, sobre la manera de acabar una conversación, incluso sobre cuando no utilizarlo, al ser más apropiado tratar un asunto en persona o abordar al compañero de trabajo de una forma más cortés.

Otra de las razones que se explican su baja difusión se desprende de la necesidad de retener la información que se maneja en la conversación. Al final resulta más sencillo manejar comunicaciones por correo electrónico que son más fáciles de guardar y organizar en

carpetas, lo que permite recuperar rápidamente los mensajes e información que se necesiten (Root, 2016). A esto hay que sumarle que los sistemas de mensajería instantánea que se utilizaron no eran completamente seguros, quedando los mensajes expuestos a su interceptación por terceras personas. (Frost, 2016).

Sin embargo, no puede afirmarse que la mensajería instantánea vaya a desaparecer como medio de comunicación empresarial. Los sistemas evolucionan, la seguridad de las comunicaciones mejoran dentro de la inacabable espiral de detección y corrección de vulnerabilidades que protagonizan los piratas informáticos y los fabricantes de sistemas. Podría decirse que la mensajería instantánea se ha reinventado cuando cambia de plataforma, pasando de residir en el ordenador personal a la telefonía móvil, donde ha tenido un éxito sin precedentes de la mano de las redes sociales, como veremos en los siguientes epígrafes.

A modo de resumen, la mensajería instantánea, como medio de comunicación empresarial, nos sirve de ejemplo para ilustrar el concepto de cómo las tecnologías de las comunicaciones y la cultura empresarial se ven influidas recíprocamente. En los casos del correo electrónico y la intranet hemos podido comprobar que su utilización ha cambiado la forma en la que las personas se relacionan, interactúan y, en definitiva, se comunican entre sí dentro de la organización empresarial, y en el caso de la mensajería instantánea, en la que es el propio medio el que acaba evolucionando para adaptarse a las personas.

3.6.3.4 HERRAMIENTAS WEB 2.0. LA COMUNICACIÓN 2.0

Tomando la nomenclatura utilizada en las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) para denominar sucesivas fases o versiones de un producto, ahora se habla de la Web 2.0 como el conjunto de tecnologías que sustituyen a las primeras versiones de las webs – la Web 1.0- en Internet, y en las Intranets por su extensión al ámbito empresarial, dotándolas de funcionalidades cada vez más avanzadas. Pero posiblemente, lo más notorio de la nueva generación 2.0 se refiere al cambio cultural que lleva implícito.

Para Celaya (2008), la Web 2.0 no es sino un entorno más colaborativo que permite a sus usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado, donde lo importante para las empresas es entender los cambios que están surgiendo en la sociedad que

asume con toda naturalidad estas nuevas herramientas de comunicación en sus procesos de consulta, comparación y compra de productos y servicios, y relaciones personales y sociales.

Como analizamos en los anteriores epígrafes, las primeras Intranets se poblaron de contenidos que procedían del medio impreso, de manera que la mayoría de las intranets fueron diseñadas a partir de un modelo lineal de navegación, aplicando las técnicas de comunicación tradicionales al mundo digital. Este modelo se ve superado cuando la web incorpora la capacidad de participación de la comunidad de usuarios a través de canales como los *blogs*, las *wikis*, los etiquetados y las redes sociales que encontramos en la Web 2.0.

Par concebir lo que aportan estos nuevos canales, nos ha parecido interesante acudir al punto de vista de un fabricante de herramientas y productos para la web 2.0, como Oracle, que lejos de explicar detalles tecnológicos, su mayor interés es que las empresas asuman la funcionalidad que contienen e imaginen el potencial de uso en sus negocios. Así, Oracle (2008), nos aporta una breve explicación de lo que consisten los siguientes medios:

- **Blog**³⁶. Es una publicación online que contiene comentarios sobre noticias o sobre un tema particular creados por una o más personas. Se basa en textos frecuentes, informales y cortos, acompañados de imágenes y enlaces a otros *blogs*, páginas Web u otro tipo de medios relacionados con el tema, presentados en orden cronológico y suelen permitir al lector dejar sus propios comentarios.
- **Wiki**³⁷. Es un sitio Web que puede ser editado por cualquier persona con acceso, lo que le permite escribir documentos en colaboración con terceros, e interconectar sus páginas por medio de hipervínculos. La característica clave de una *wiki* es la facilidad con la que se pueden crear y actualizar las páginas, estableciendo, entre todos los participantes, un repositorio de información en constante crecimiento.

³⁶ La palabra *blog* proviene del término *weblog*, que expresa el concepto de “bitácora en la red”.

³⁷ La palabra *wiki* proviene del término hawaiano *wiki* que significa “rápido”. Algunas autores sostienen que hace referencia a las siglas de la frase “*What I Know Is*”, que viene a decir “lo que se” sobre el tema.

- **Etiquetado.** El etiquetado consiste en añadir información, generalmente palabras descriptivas y enlaces, a contenidos creados por un tercero, de forma que permita su clasificación y recuperación posterior. De esta manera otras personas pueden buscar por esos términos y encontrar páginas que los otros etiquetaron. Al dar a los usuarios la capacidad de marcar el contenido utilizando sus propias palabras en lugar de forzarlos a utilizar una taxonomía o jerarquía dada, estos pueden encontrar información relevante de manera más fácil e intuitiva.
- **Redes Sociales.** Son webs de comunidades formadas por personas que comparten intereses y actividades, o que desean explorar los intereses y actividades de los demás, dotadas de funcionalidades específicas para facilitar la relación entre sus miembros. Los usuarios pueden crear un perfil de ellos mismos e incorporar información propia en forma de textos cortos, fotografías, biografía, preferencias y otros, y hacerse “amigos” de otros usuarios accediendo a la información compartida en su grupo.

A la anterior relación, cabe añadir los “Foros”, como espacios de diálogo entre miembros con intereses comunes, que aunque son unos de los medios más clásicos de Internet, han visto reforzada su importancia dentro del escenario participativo de la web 2.0.

3.6.3.4.1 Comunicación interna 2.0

El modelo de comunicación de la Web 2.0,-la Comunicación 2.0-, es el resultado de la evolución de la comunicación mediante la web 1.0 y la incorporación de un modelo colaborativo basado en la participación de las audiencias. *En este nuevo contexto, el emisor comparte el mensaje con sus diferentes públicos objetivos, pudiendo éstos conversar e intercambiar sus opiniones con el resto de miembros implicados en la conversación.* (García Moreno, 2008:260). Para la empresa, lo más significativo es cómo el medio tecnológico ha transformado la forma de actuar de la audiencia, el público objetivo ya no se limita a recibir los mensajes, sino que quiere poder interactuar con ellos, incluso se convierte en generador de mensajes, y además, *los propios usuarios, elevados ahora a la categoría de creadores de contenidos, también alteran sus pautas de comportamiento* (Dans, 2007:6), y en ese contexto la organización ya no tiene el control absoluto sobre el proceso comunicacional.

Sin embargo, a pesar del miedo que esta pérdida de control pueda provocar, reconocer que la Comunicación 2.0 promueve un cambio cultural y empresarial se convierte en una oportunidad, ya que cumple con la función primordial de integrar a las personas con los objetivos de su empresa, facilitando lo que Rinnebach (2013a) denomina una Cultura corporativa 2.0, en la que no se habla de empleados, se habla de colaboradores, y no trata de lograr competencia entre personas sino de colaboración.

Esto es posible alcanzar gracias a la puesta en marcha de nuevos canales de comunicación interna basados en tecnologías 2.0 que facilitan una verdadera comunicación horizontal, con tecnologías que permiten estar conectados a todo momento y desde cualquier lugar, compartiendo y leyendo lo que la comunidad está generando, creando así un espacio de conocimiento que estimula, en un círculo virtuoso, el ambiente de colaboración entre los miembros de la corporación. (Rinnebach, 2013a)

La plataforma de comunicación 2.0 toma en cuenta las prácticas de la denominada web social como plataforma de actuación en la que los grupos desempeñen procesos esenciales para alcanzar objetivos específicos en el menor tiempo posible, maximizar los resultados y minimizar la pérdida de información en pro de los objetivos organizacionales. Como destaca Rinnebach (2013a) en sus artículos sobre las Redes Sociales en la empresa, el poder compartir recursos comunes de una forma fácil e inmediata hace que el trabajo colaborativo se acelere evitando que se pierda tiempo en la búsqueda de información, además que puede facilitar el consenso en los asuntos complicados, ya que los empleados que realmente compartan una cultura colaborativa pueden opinar y aportar criterios de mejora para llegar a acuerdos con mayor rapidez. De esta forma se puede llegar a contar con experiencias en forma de mejores prácticas para compartir con el resto de la empresa.

Otro de los beneficios que la experiencia del uso de la comunicación interna 2.0 la encontramos en el hecho que supone que la persona adquiere visibilidad en su organización, que le reconoce el trabajo bien hecho, su esfuerzo, dedicación y creatividad ante sus compañeros en un entorno de colaboración más que de competencia. Este reconocimiento es muy apreciado por los empleados que así lo expresan a través de las encuestas cuando les preguntan sobre las organizaciones mejor valoradas como “*un lugar excelente para trabajar*”

(Maritz, 2006). Además, este reconocimiento tiene la particularidad que no se hace en una escala jerárquica, sino dentro de un grupo en el que se entremezclan líderes y compañeros, creándose en estas redes sociales internas una nueva cultura de trabajo basada en el reconocimiento consensuado, verídico y comprobable de una forma similar al que se genera en las redes sociales con *likes*, favoritos, *shares* o con comentarios positivos.

El uso de comunicación interna 2.0 tiene el potencial de los beneficios señalados pero para que estos se puedan materializar requiere que la empresa se prepare para afrontar como un nuevo desafío la promoción de la participación activa de cada colaborador. Debe cuidar que no se pierda su motivación en relación al ambiente de colaboración y construcción del conocimiento, generando contenido actualizado, de valor, y de interés para toda la comunidad, función que queda a cargo de los administradores y líderes de las redes sociales. Pero para que ello llegue a formar parte de la cultura empresarial no sólo depende de los líderes, sino de los propios empleados y la empresa misma.

3.6.3.4.2 Redes Sociales Colaborativas

La presencia y uso de las redes sociales en el mundo empresarial ha crecido de manera acelerada durante los últimos años aunque su penetración en el ámbito empresarial español es aún pequeña³⁸. En ello, posiblemente, incide la coyuntura económica de los años 2008-2016, pues las empresas que no tienen, ni cuentan con planes de implantación de redes sociales, mencionaron como principales barreras la falta de presupuesto o del área encargada de llevarlo a cabo³⁹.

Al tratarse de un medio de comunicación interna novedoso en el ámbito empresarial, consideramos necesario abordar este medio en mayor profundidad que los anteriores medios

³⁸ Según el estudio sobre el uso de Redes Sociales en Comunicación Interna, realizado en 2012 sobre una muestra de 156 empresas, sólo el 27,6% de las empresas realizan alguna acción de comunicación interna a través de redes sociales, aunque más de la mitad lo consideran importante para la comunicación interna. Fuente: Redes Sociales en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

³⁹ De las empresas que no tiene planes de redes sociales colaborativas, el 49% revela que es por falta de presupuesto, y el 33% por falta del área encargada. Fuente: Redes Sociales en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, y elaboración propia.

de comunicación interna, apuntando las principales características que nos aporta y su impacto organizacional. Con ello pretendemos dejar constancia de su situación en el momento de la redacción de este trabajo, y a medida que madure y se analicen experiencias, se podrá observar su evolución y resultados obtenidos.

En un principio, las redes sociales fueron consideradas como una nueva oportunidad de promoción de productos donde innovar sobre los postulados clásicos del marketing. Las empresas comenzaron a dedicar esfuerzos y recursos para posicionar sus perfiles de empresa en las redes sociales, dando prioridad a los servicios, productos y comunicación con clientes, persiguiendo fundamentalmente un objetivo comercial. Sin embargo, otras empresas, con una visión más amplia, se dieron cuenta del potencial que ofrecen las redes sociales como herramienta de comunicación interna con sus empleados y colaboradores. *El poder que tienen las redes sociales para conectar, interactuar y estar al día de todo lo que pasa es innegable y es un potencial beneficio que podemos extrapolar a las empresas y organizaciones.* (WorkMeter, 2013).

La red social colaborativa nace, conceptualmente, como aquel medio de comunicación interna basado en herramientas y plataformas sociales, que facilitan la interrelación entre los empleados y colaboradores de una organización empresarial. Definición que se completa cuando a la interrelación personal se le da una finalidad propia de una organización empresarial, siguiendo a Fernández Carrelo, *es un espacio que se estructura y completa a partir de las relaciones entre los miembros de la comunidad, que colaboran entre sí y aportan contenidos, teniendo toda la oportunidad de contribuir al conocimiento colectivo dentro del ámbito de una organización* (Fernández Carrelo, 2012). En cuanto a su nombre, encontramos autores que también las denominan como *redes sociales corporativas*, destacando de esta forma su aspecto empresarial y su rol integrador dentro de la corporación. Poner el énfasis en la parte *colaborativa* pretende reforzar el cambio de paradigma que conlleva su utilización, es además de un medio de comunicación un espacio de trabajo virtual que aloja comunidades de colaboradores que comparten proyectos y objetivos comunes.

El contenido de las noticias y publicaciones que aparecen en los medios acerca de las redes sociales colaborativas, coinciden en mensajes que anticipan los beneficios que estas

pueden aportar al mundo empresarial. Se percibe un potencial extraordinario derivado de la penetración y uso que tienen en el espacio personal.

El fenómeno de las redes sociales se ha trasladado con fuerza al ámbito laboral (...) los cambios en los paradigmas comunicacionales que vivimos día a día tienen un impacto directo en las empresas, ya que afuera de las mismas, los empleados participan asiduamente en redes sociales (García, C., 2011).

Algunos mensajes que destacan el potencial de las redes sociales se centran en la parte operativa, pues las consideran como una evolución de la intranet y del correo electrónico, centrándose en las ventajas que aportan sobre estos, fruto de una mejora tecnológica. Destacan el aumento de la productividad y el ahorro de costes que se obtiene por la mayor rapidez en la comunicación de la documentación interna y por el menor tiempo que se consume en el proceso de comunicación, especialmente porque prevén reducir el número de correos electrónicos, principal canal de comunicación que usan las empresas y al que consideran *uno de los peores ladrones de tiempo y que, sin apenas darnos cuenta, abusamos de él* (Workmeter, 2013). Así mismo, destacan la potenciación de la interactividad entre los miembros de la empresa como una mejora frente a la intranet. La red social también introduce novedades en el canal de información interna, cambiando el modelo de comunicación de la intranet, donde el flujo de información es únicamente vertical: empresa-empleado, para también poder ser horizontal, empleado-empleado, potenciando el intercambio de información y la colaboración en un mismo espacio, entre personas de distintos niveles jerárquicos o categorías organizativas.

Pero la mayor parte de los autores asocian el mayor beneficio potencial en los aspectos ligados a la persona y a la creación de una inteligencia colectiva, como objetivo principal, en función de variables psicosociales como el comportamiento, la persona y el ambiente. García afirma, basándose en la teoría del psicólogo Kurt Lewin, que *el éxito de las redes sociales estará directamente relacionado con el tipo de personas que forman la organización así como el ambiente del trabajo*, llegando a la conclusión que de nada sirve el modelo de comunicación social si los empleados no hacen uso de la red social, y más concretamente, *si no se dispone de empleados involucrados y participativos que lideren y dinamicen los espacios*. (García, C., 2011). Dentro de los beneficios potenciales ligados a las personas, otros

autores mencionan que las redes sociales crean un mayor vínculo con la *empresa y mejoran el clima laboral, pues fomentan un sentimiento de pertenencia e identidad de la organización* (DiarioTI, 2014). Junto con ello, también se anticipa el mayor grado de compromiso con la empresa que genera el reconocimiento público de la aportación del empleado a la red social, *es una respuesta al colaborador que le reconoce su dignidad, equidad, libertad y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización.* (Amozorrutia, 2011). Aspectos que son valorados positivamente por el área de Recursos Humanos, que los considera de ayuda para potenciar la innovación y retener el talento dentro de la organización.

A la hora de implantar una red social colaborativa, estos aspectos ligados a la persona, ponen de relieve una aparente contradicción, por una parte, unos autores señalan la importancia de contar con una cultura organizacional propicia y madura que permita la implantación de una red social colaborativa con éxito. Por otra, hay autores que ven un cambio cultural y de formas de trabajo como resultado de la introducción de entornos de trabajo y comunicación colaborativos. Contradicción sólo en apariencia, pues pueden considerarse como conceptos interdependientes (como se trata más adelante en el epígrafe acerca de la Comunicación Interna y la Cultura Empresarial), el cambio cultural y la implantación de la red social colaborativa se retroalimentan, avanzando en etapas en las que se generan incentivos de uso, a la vez que se mide y evalúa cada paso y acción efectuada.

Y como tal cambio cultural, es fundamental la planificación, el apoyo e involucración de la alta dirección, y entender que *el uso de las redes sociales debería formar parte de la estrategia de comunicación* (García, C., 2011). Pero también es necesario que, antes, se dé respuesta a los temores que se plantean la dirección ante su uso incorrecto, como el peligro latente ante la imposibilidad de controlar lo que los empleados pueden llegar a decir de la empresa, el tiempo que pueden perder, incluso aspectos de seguridad y confidencialidad de la información. La regulación del comportamiento y uso de la red social mediante normativa interna, en forma de guías y políticas con sanciones incluidas, y de formación dirigida a los empleados, son las respuestas que más frecuentemente se mencionan ante este reto. No obstante, otros autores como Puig, proponen un enfoque orientado al cambio cultural basado en la participación de la dirección, al indicar que *el directivo ha de asumir en la red social*

interna un rol de liderazgo basado en la flexibilidad, en la guía y no en la imposición, en el diálogo y no en la orden. (Puig, 2014).

Otro de los retos que plantean la redes sociales colaborativas, como medio de comunicación interna, es su integración en los planes y programas de comunicación interna y la métrica de su eficacia. La planificación de la comunicación interna es en sí misma una de las principales tareas de Comunicación Interna como más adelante abordamos, a la que se añade superar el reto tecnológico que subyace en la redes sociales, *muchos profesionales no se animan a probar estas herramientas porque no saben por dónde empezar, cómo evaluar la rentabilidad de las mismas y cómo medir los resultados obtenidos* (Celaya, 2007:6). Además la red social no es un canal de comunicación al uso, su manejo y gestión difiere del de la intranet. En relación a la métrica, la mayor parte de las medidas analizadas se centran en la operativa del uso de la red, tal y como: el número de accesos y descargas; número de participaciones e interactividad entre miembros; número de comunidades y seguidores, entre los más citadas. Cabe esperar que, a medida que se generalice su uso y evolucione la propia cultura empresarial, se relacione con métricas ligadas a los aspectos humanos, culturales y reputacionales en la organización.

3.6.3.5 COMUNICACIÓN PRESENCIAL

Junto con la comunicación escrita, la comunicación presencial es el canal que mayor implantación tiene en las organizaciones, lo que es consecuencia de la interrelación natural que se da entre los miembros de una organización. Desde el punto de vista de comunicación interna, este medio aporta ciertas diferencias sobre el soporte escrito, por una parte la transmisión de un mismo mensaje tiene una gran dependencia de la persona que lo protagoniza, pudiéndole añadir u omitir contenido o matices al comunicado principal, y suplementariamente todo lo que supone la comunicación no verbal, que rara y difícilmente aparece en la comunicación escrita. Por otra parte, Lucas (1997: 119-121) señala que la comunicación personal es una actividad que exige la presencia –ya sea real o virtual– simultánea del que emite el comunicado y el sujeto que lo recibe, facilitando la interacción entre ambos y el intercambio de mensajes, lo que conlleva a una comunicación interna de

doble sentido. Aparecen, además, otros condicionantes que afectan a la comunicación, como puede ser la relación social entre las partes y el entorno físico donde se lleva a cabo la comunicación. Sin embargo, de las características que señala Lucas, la que cabe destacar, en nuestra opinión, como de mayor relevancia en la comunicación interna presencial es la que aporta al comunicador la oportunidad de observar y valorar el comportamiento receptivo del sujeto al que se dirige, y eventualmente reconducir el mensaje que transmite. Así lo pone de relieve Pérez González (1992, 52) que lo explica a modo de proceso circular, donde la noción de retroalimentación es fundamental para el comunicador, tanto en la retroalimentación positiva que refuerza su mensaje, pero más todavía, en la retroalimentación negativa que al incorporar la medida del error, permite corregir y mejorar el proceso de comunicación.

La comunicación interna basados en la relación personal puede realizarse de varias formas según el número de personas al que se dirige, desde una relación de persona a persona, pasando por pequeños grupos, hasta un colectivo que alcance la mayor parte de los empleados. Destacando el interés del alcance internacional de la comunicación interna, podemos destacar los siguientes medios:

3.6.3.5.1 Comunicación en cascada.

La preocupación que tenga la alta dirección de una empresa sobre la comunicación interna puede quedar bloqueada si esta no es compartida por los demás miembros de la dirección; directivos, jefes de departamento, responsables de equipos y mandos de la empresa en general. Cada uno de ellos tiene una parte importante de la responsabilidad y protagonismo del proceso de comunicar internamente para que a todos los empleados les lleguen y entiendan los mensajes que transmiten los decisores y ejecutores de la estrategia y planes de la empresa -objetivo principal de Comunicación Interna- lo que requiere de un trabajo en cadena, que a modo de cascada, haga llegar aguas abajo su contenido. Con este enfoque los responsables del área de comunicación interna corporativa son los encargados de elaborar los mensajes, diseñar los procedimientos, crear los documentos de soporte “presentaciones, argumentarios, videos, folletos,..” pero son los directivos y mandos los que deben tener un papel activo y participativo porque el protagonismo recae en ellos. Los trabajos de investigación realizados suelen señalar que la credibilidad que el empleado da a la

información es mayor cuando se la transmite directamente su jefe y se promueve una comunicación bidireccional, fomentando su participación, sobre todo si con ello perciben que la empresa y sus jefes les mantienen informados de los temas más relevantes.

Cuando preguntamos a un trabajador cuál es la comunicación que considera más creíble, la gran mayoría responde: “la que recibo de mi jefe”. Este es el fundamento de que, en comunicación interna, uno de los métodos más eficaces para transmitir informaciones importantes (...) sea la comunicación en cascada. (Berceruelo, 2011:82).

La comunicación en cascada se apoya en 5 pilares básicos;

- **Compartir información**, no solo a través de reuniones formales *ad-hoc* sino de forma habitual con el equipo, tan importante como comunicar es hacerlo a tiempo, mientras no exista comunicación oficial, habrá espacio para que surjan los rumores.
- **Motivación**, la comunicación debe mantener un tono positivo, motivador y afectivo, lo que ocurre en la organización es responsabilidad de todos y afecta a todos en mayor o menor grado.
- **Contextualización**, que explique de qué manera afecta la información que se transmite en el día a día del equipo o de cualquiera de sus miembros.
- **Planificación**, comunicar no es algo excepcional, debe formar parte de la agenda de trabajo del comunicador en cascada.
- **Escuchar y retroalimentar**, escuchar opiniones y preocupaciones de los miembros del equipo es básico para crear un canal de comunicación ascendente que aporte valor a la dirección.

Para el éxito del proceso de comunicación en cascada es necesario desarrollar las habilidades del comunicador con técnicas de comunicación e inteligencia emocional, y sus capacidades, especialmente su rol de liderazgo, mediante una formación adecuada. También es importante establecer mecanismos o acciones de seguimiento que impidan la pérdida o devaluación del mensaje mediante acciones de refuerzo y recuerdo. Sin olvidar incluir *argumentarios* que explican y pone en contexto los mensajes, ya que el papel del comunicador no es sólo ser el trasmisor de la información, sino que va más allá, *se implica en*

la interpretación de los mensajes, y su traducción en conceptos que crean en la organización toda una serie de significados compartidos. (Andrade, 2005:102)

Por otra parte, para conseguir que la comunicación se convierta en una responsabilidad transversal asumida por toda la dirección, es necesario que el área responsable de Comunicación Interna se prepare para coordinar y apoyar a empleados y directivos para que asuman su papel protagonista en comunicación interna. El departamento debe actuar de facilitador, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben de asumir el liderazgo interno.

3.6.3.5.2 Eventos.

Una organización puede organizar eventos para comunicar a su personal noticias relativas a una determinada cuestión, dando lugar a la posibilidad de hacer una transmisión de mensajes colectiva seguida de relaciones informales con los empleados donde poder ampliar y recoger opiniones del personal. Estos eventos, según el tipo de acontecimiento que se pretenda abordar, pueden incluir exposiciones con paneles, fotografías, diagramas, pueden ofrecer folletos con artículos específicos para determinados grupos del personal. Otro tipo de eventos puede incluir la presentación o lanzamiento de determinados productos, marcas, identidad corporativa, donde poder explicar la importancia de las mismas y su relación con la estrategia de la empresa. El personal que asista a estos eventos podrá reforzar su sentido de pertenencia a la organización y podrá aportar una opinión previa a la que se formaría en el gran público, al ser conocedor de primera mano de lo que su empresa está haciendo o vendiendo, y cómo se va a presentar al resto del mundo.

3.6.3.5.3 Visitas a filiales internacionales.

Los trabajos de Legget (1989), basados en las experiencias de las corporaciones multinacionales anglosajonas, ponen de relieve la existencia de un canal de comunicación interno que suele pasar desapercibido en una era de continuos avances tecnológicos: las visitas internas a las filiales internacionales. Legget afirma que los medios de comunicación de las multinacionales generalmente son percibidos como una herramienta de control sobre las filiales por parte de la corporación central. Basándose en los trabajos realizados por

Brooke y Remmers (1970), Legget observó que las visitas a las filiales tenían como actividad principal las reuniones de seguimiento sobre la situación del negocio, mantener la presión sobre el equipo directivo local y mejorar las relaciones entre las partes mediante un contacto directo. Y concluye que el control ejercido por la corporación ha evolucionado hacia un concepto de mayor coordinación y colaboración con la filial, al que se le intenta dar soporte mediante procesos normalizados y sistemas de información comunes al conjunto de filiales. Pero la dispersión geográfica y la diversidad de casos que se generan en las distintas filiales, suelen sobrepasar los límites de los sistemas mecanizados, y se acaba recurriendo a las visitas a filiales, donde la coordinación es el tema principal de la agenda de trabajo. Como tal proceso de comunicación interna, observó que las visitas a filiales tienen que afrontar varias dificultades, unas frecuentemente derivadas de las diferencias culturales y otras, propias de la aversión que se percibe en la dirección local cuando se asocia la visita de la central con una inspección o acción de control. Anteriormente señalamos la dependencia que tiene la comunicación presencial de las habilidades del comunicador para utilizar correctamente todas las características y ventajas que ofrece la comunicación presencial sobre la escrita, pero no, necesariamente, lo que funciona en el ámbito corporativo central es adecuado para ser empleado en un ambiente internacional, recordando que hay que tener en cuenta las barreras de todo tipo que pueden aparecer, como más adelante se analiza.

En el terreno de las visitas a filiales quedan muchos aspectos por investigar, en cuanto a la frecuencia, programación y oportunidad de las visitas, valoración de las reuniones e información recibida, y especialmente, tratándose de una comunicación directa entre personas, habría que profundizar en aspectos como el perfil del visitante y las diferencias en su relación con los expatriados, con la dirección local y con el resto de empleados locales. A pesar de ello, la aportación de Legget, nos anima, en una primera aproximación, a destacar la importancia de las visitas a filiales e incluirlo como otro medio de comunicación interna.

3.7. ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SITUACIONES DE CRISIS

Cuando una empresa se enfrenta a una crisis que afecta a su imagen y reputación, la atención se suele centrar en la relación con su público externo, o tratado más ampliamente, con sus grupos de interés, pero no podemos olvidar que una crisis puede golpear tanto a nivel

interno como externo, además que parte del público al que se dirige la empresa son sus propios empleados. Las crisis actúan como una especie de lupa destacando las deficiencias de las habilidades comunicacionales de la organización, incluida la comunicación interna. Son momentos en que la situación se pone difícil y las personas se tensionan al límite, por lo que hay que estar preparado y hacer uso de todos los recursos personales y materiales, para sortear la situación y salir de ella con el menor daño posible. El presente epígrafe tiene como objetivo mostrar la importancia de manejar situaciones de crisis a nivel comunicacional, prestando especial atención al rol de la comunicación interna.

«Crisis», del latín crisis, a su vez, del griego κρίσις, es un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que, en el caso de las organizaciones, amenaza su imagen y equilibrio natural, porque entre la situación anterior y la posterior a la crisis, se produce un acontecimiento súbito que pone en compromiso la relación favorable que ésta posee con sus públicos internos y externos. (Enrique, 2008).

La crisis se caracteriza, por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos. La crisis es por naturaleza un fenómeno comunicacional difícil de ser abarcado, puesto que la percepción de acontecimientos es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo, todas las crisis comparten ciertas características comunes en función de las cuales podemos basar la preparación de la empresa para restaurar el equilibrio en el menor tiempo posible y con el menor impacto en su imagen. En ese sentido, Costa señala que, ante situaciones de crisis, *el mejor antídoto en una cultura de comunicación, bien asentada en la empresa, es ser previsible y proactivo* (Costa, 2005:177).

Siguiendo a Piñuel (2002a:9), la comunicación en momentos de crisis es especialmente delicada debido a la rapidez con la que suceden los acontecimientos. La comunicación debe responder con toda celeridad para evitar que se agrave la situación. Pero, a su vez, siendo conscientes que la tensión a la que están sometidos todos los actores de la comunicación, puede deteriorarla, o incluso, en caso de una equivocación, puede aumentarla significativamente. La acción en momentos de crisis no puede improvisarse ya que para

elaborar una estrategia eficaz es preciso delimitar de antemano el problema que se tiene que resolver.

Coincidimos con Enrique (2008), al considerar que la gestión de crisis tiene una doble vertiente, por un lado, poder prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden derivar en situaciones de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de que la situación de crisis se llegue a producir. Por tanto, puede considerarse que la gestión comienza mucho antes de que ocurra un acontecimiento, mediante la adopción de medidas de previsión y planificación que actuarán como directriz de las actuaciones organizativas y comunicacionales que deberán ser llevadas a cabo en caso de producirse una situación de crisis. Ahora bien, cada crisis es única y reviste peculiaridades propias que requieren de un trabajo de comunicación –interna y externa– específico y ajustado al caso, ya que incluso raramente las mismas causas producen los mismos efectos. (Bergeruelo, 2011:123).

Sin embargo, diferimos de Enrique cuando afirma que la gestión de crisis y la comunicación son dos procesos inherentes pero distintos, al considerar que existen otro tipo de acciones y decisiones que deberán responder a aspectos no comunicacionales provenientes de otros ámbitos (laboral, legal, recursos humanos, financieros, etc.). En nuestra opinión, el plan de gestión de crisis se debe plantear desde una perspectiva comunicacional que alcance a toda la empresa, y cuya planificación incluya aspectos organizativos, de forma que las decisiones y acciones de comunicación se tomen y realicen, respectivamente, en los niveles adecuados de la organización, contando con el apoyo técnico de los ámbitos correspondientes. La gestión técnica de la crisis podrá solucionar las circunstancias o los acontecimientos que la generaron, o paliar sus consecuencias, pero el impacto en la imagen y reputación de la empresa no desaparece al retornar a la actividad normal del negocio. *Todos sus públicos, al menos la mayoría, comprenderán que a veces aparezcan problemas y otros acontecimientos, pese haber adoptado un sistema de prevención. Pero si esto [comunicar] no se hace, la crítica será inmediata y se pedirán responsabilidades por ello.* (Marín, 2009:4). Hapern coincide con este enfoque cuando afirma que la gestión de una crisis *debería conceptualizarse como el esfuerzo en el restablecimiento del consenso entre la organización y las partes afectadas, con el objetivo de volver al equilibrio previo en la relación que mantenían.* (Hapern, 2002:24).

En este sentido, conviene diferenciar el plan de comunicación de crisis de lo que son los planes y acciones que intentan garantizar la continuidad del negocio, lo que se denomina *plan de contingencia*. Este plan, al igual que el de comunicación, integra la estrategia de la organización, y tiene carácter preventivo, predictivo y reactivo, pero su objetivo principal se centra en las operaciones necesarias para controlar una situación de emergencia, -derivada de accidentes o amenazas externas-, minimizar sus consecuencias negativas y devolver a la organización a su funcionamiento normal en el menor tiempo posible. Para ello, el plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa, como por ejemplo, los centros de respaldo, que toman el relevo de los centros de sistemas de información, cuando estos dejan de prestar servicio súbitamente.

La preparación de un plan de la gestión de crisis pasa por varias fases. En la primera, que los autores coinciden denominarla fase *preventiva*, se realiza una labor de investigación sistemática para identificar y evaluar los riesgos a los que la actividad empresarial esté sujeta. Este análisis, que según la metodología que se aplique también se denomina como auditoría de riesgos o de vulnerabilidades (Piñuel, 2012:12), coincide en esencia con el que se realiza en la disciplina de Prevención de Riesgos Laborales e Industriales. Se diferencia, no obstante, en que para la prevención el objetivo se concentra en las causas de un incidente y en las medidas que se pueden adoptar para evitarlo. Mientras que para la comunicación de crisis el objetivo es identificar, ante un incidente, los públicos afectados, las distintas reacciones que pueden producirse y su impacto en la imagen y reputación de la empresa. Sin embargo, como señala Islas y Hernández (2003), los riesgos de carácter técnico son fáciles de anticipar, mientras que el riesgo de opinión es difícil de prever.

Esta auditoría debe llevarse a cabo a conciencia, tanto a nivel externo como interno. Conviene identificar los públicos prioritarios a los que debemos dirigirnos en primer lugar, así como los grupos de interés, los medios de comunicación que más nos interesan, los que no nos ofrecen interés alguno, la competencia y las acciones que ésta puede desarrollar para beneficiarse de la situación.

A partir del catálogo de riesgos identificados, se aborda una segunda fase, que podemos considerar como *anticipativa*, en la que se establece la estrategia más adecuada de adoptar ante una determinada crisis. Es indudable que tratar sobre estrategias de respuesta requiere de un debate sosegado de ventajas e inconvenientes con suficiente rigor y tiempo que difícilmente está disponible ante un acontecimiento perturbador. *La anticipación permitirá atenuar, que no eliminar, los efectos negativos de las posibles crisis que surjan en el entorno de nuestra organización* (Islas y Hernández, 2003: 2).

Con la información y conclusiones obtenidas en las primeras fases, se elabora un documento pormenorizado que contenga la relación de situaciones posibles, con la identificación de los públicos destinatarios de la comunicación en momentos de crisis, la estrategia de la empresa, el análisis de los medios de comunicación claves, los mensajes o comunicados tipos, la anticipación de la toma de posición de la empresa, y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación. El conjunto se redacta de manera que muestre los procedimientos o pasos que se deben seguir en una crisis, para garantizar que se adopten las medidas adecuadas en materia de comunicación. El documento debe prever su consulta desde múltiples registros de acceso según la naturaleza del riesgo, el grado de su gravedad, su historia o según las directivas propuestas (Piñuel, 2002a:14). De esta manera, el plan de comunicación contará con un manual de gestión de crisis que recoge todos elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.

Pero para poder actuar en caso de crisis también es necesario tener identificado las personas que van a ser los principales actores y definir sus papeles antes, durante y después de una crisis, organizado en forma de *comité o gabinete de crisis*. Este grupo de trabajo será el encargado de constituir los mecanismos de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis, *son quienes conducen las acciones y las reacciones de la crisis y por tanto son los que asumen la gestión cotidiana de la situación*. (Enrique, 2008:4).

La composición del comité de crisis variará según las organizaciones y tipo de actividad, pero en general, siguiendo a Piñuel (2002a), se trata de un núcleo restringido de la dirección de la empresa, encabezado por la máxima dirección ejecutiva junto con el responsable de comunicación y su equipo, el responsable del área jurídica, así como otros

responsables de operaciones, -especialmente aquellas ligadas con la contingencia del evento-, asesorado por un conjunto seleccionado de especialistas de las distintas aéreas de la organización, y según los casos, también con miembros externos, como consultores. Adicionalmente se pueden incorporar otras personas según el comité considere necesario, por lo que es muy útil contar con un inventario actualizado de los colaboradores a incorporar o movilizar, tanto al interior como al exterior de la organización.

Dentro del comité de crisis, cabe destacar los siguientes cometidos, según establece Piñuel, empezando por los más directamente relacionados con la comunicación:

- Responsable de la comunicación corporativa, o de relaciones exteriores, que concentra sus contactos con públicos institucionales como la administración pública, los representantes de las administraciones locales, los medios profesionales, los sindicatos, etc. Suele ser la persona clave para actuar como portavoz oficial del comité de crisis.
- Responsable de la relación con los medios de comunicación, que conoce a sus profesionales periodistas, sus engranajes de trabajo y sus convencionalismos; domina las técnicas de comunicación. Es la persona que establece los contactos con los medios a efectos de recibir solicitudes de información, redactar un comunicado de prensa, convocar una rueda o una conferencia de prensa, etc.
- Responsable de la comunicación interna, que pone en marcha las acciones para distribuir la información al personal de la empresa, pero igualmente se ocupa de recoger y expresar las preocupaciones del personal durante la crisis, sus objetivos son una parte integrante, más aun, son básicos en la estrategia de la empresa en periodo de crisis.
- Rol ejecutivo de la persona que actúa como máximo responsable de las decisiones del comité de crisis y debe velar por su conformidad con las políticas y estrategia de la organización. Por esto mismo, su intervención directa en las acciones del comité puede dar a la crisis otra dimensión, incluso nuevos significados, como prueba de la gravedad del problema.

En función del tamaño y complejidad de la organización, el plan de crisis puede establecer distintos comités de crisis, estructurados en niveles que remedan el de la organización, según la gravedad y trascendencia del evento. De esta manera, se adecua la respuesta de la organización a eventos que pueden ser manejados a nivel local, pero que según la importancia, y el propio trascurso de los acontecimientos, puede requerir su escalado a un nivel superior, como el divisional, o incluso, a nivel corporativo o institucional. También es posible que se produzcan incidentes que, desde su origen, ya requieran su tratamiento a un nivel superior al local.

El plan de comunicación de crisis no estaría completo sin la parte formativa y el entrenamiento, como un aspecto esencial para que todo lo previsto en el plan funcione en la práctica durante la crisis. La formación debe darse de forma periódica, debido a la rotación que habitualmente se produce entre los miembros del comité de crisis, para que estos conozcan sus papeles, responsabilidades y sepan cómo coordinarse en el caso de que existan distintos niveles, y a los colaboradores que eventualmente participen en él. Cabe destacar la necesidad de los colaboradores que están en la primera línea de contacto con el exterior; en la central telefónica, en la recepción de visitas, incluso en la seguridad de los edificios, reciban una capacitación continua para responder y reconducir los contactos hacia los responsables designados, según lo previsto en el plan. Y de forma general, a todos los trabajadores en el modo de comportarse ante una situación de crisis.

El elemento más importante de todo plan de comunicación en situaciones de crisis es la credibilidad. Es necesario decir la verdad, un solo dato falso puede poner en peligro la credibilidad de los argumentos esgrimidos. *Es preferible admitir un error o confesar una negligencia, que aferrarse a una posición que no pueda mantenerse.* (Deveraux, 1999:137). Y mantener la coherencia con una respuesta única, adaptada a lo largo de los diferentes niveles de la empresa, evitando dar versiones contradictorias de un mismo hecho. Actuar con transparencia desde el primer momento, sin minimizar la magnitud de los hechos, ni las consecuencias, aportando la información que refuerce la visión y estrategia de la empresa. *Para ser creíble debemos establecer relaciones emocionales con las audiencias específicas.* (Islas y Hernández, 2003: 2).

Coincidimos con Molina (2015) que señala la importancia de la comunicación interna en la gestión de una crisis, independientemente si el origen del conflicto o del cambio repentino sea de carácter externo. En una situación de crisis los empleados son un público fundamental, ya que pueden colaborar en su reconducción o lo contrario, aumentarla, ante la falta de comunicación y conocimiento de la realidad y de la posición de la dirección. Son también los que en algún momento interactúan con el exterior, convirtiéndose en portavoces, oficiales o no, de la institución, así como blanco de los medios de comunicación quienes reproducirán su mensaje de forma denotativa y connotativa. En definitiva, *los empleados son un importante cordón umbilical entre la empresa y la sociedad*. (Berceruelo, 2011:125). Es por ello que una adecuada cultura de comunicación interna que facilite la comprensión y el conocimiento, así como su implicación, hará de los públicos internos unos defensores de la organización y sus valores.

3.8. COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA EMPRESARIAL

En los epígrafes anteriores hemos analizado la comunicación interna en las empresas como una función al servicio de la estrategia empresarial, destacando su importancia en aquellos procesos de cambio que se producen en la internacionalización. Para tener una visión global de la trascendencia de estos cambios y entender el papel de la comunicación interna es necesario analizar aspectos culturales de las organizaciones, disciplina que, en sí misma, es un campo de investigación, y cuyas conclusiones principales merecen ser incorporadas a este estudio. Según Villafañe (1999), la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional que es uno de los factores que determina la identidad y por ende la autoimagen de las organizaciones, *es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma* (Villafañe, 1999:56).

3.8.1. DEFINIENDO CULTURA

Existen numerosos estudios que definen y profundizan en lo que entendemos por cultura, desde sus orígenes etimológicos derivado del latín *colere* (cultivar), aplicado al cultivo del espíritu, hasta las diferentes aproximaciones antropológicas que a lo largo del tiempo han dado lugar a múltiples definiciones de las que destacamos algunas que ayuden a entender su relación con la comunicación interna en la empresa. Por cultura entendemos *“aquellos valores y creencias visibles e invisibles que son la base del comportamiento de las personas y que son únicas en cada sociedad. Son valores compartidos por los miembros de un mismo grupo social y se transmiten de una generación a otra perpetuándose de este modo”*. (Adler y Gundersen, 2008:18). Otra definición consensuada por los antropólogos, indica que *la cultura consiste en modelos de pensamiento, sentimiento y reacción adquiridos y transmitidos principalmente por símbolos, y que constituyen logros distintivos de grupos humanos*⁴⁰ (Kluckhohn, 1951:86). El profesor Hofstede, antropólogo que estudió los efectos de las diferencias culturales en el comportamiento empresarial, señala que las personas empiezan a desarrollar esquemas mentales dentro de la familia en su etapa infantil, y que estos esquemas mentales posteriormente se ven reforzados en la escuela y en las organizaciones con un componente de cultura nacional, lo que se aprecia claramente entre personas de diferentes países. Mantiene que estos valores resultan tan familiares que uno no se da cuenta de ellos hasta que conoce otras culturas. (Hofstede, 1980). Solomon y Schell (2009) explican que las empresas no pueden separarse de las personas y culturas donde operan, y que entenderlas da credibilidad y facilita la gestión de las personas.

De acuerdo con los investigadores en el comportamiento humano, la cultura presenta tres capas diferentes; la visible, la oculta y la invisible. Lo cultura visible a su vez incorpora factores de las capas ocultas e invisibles, así lo explican en el ejemplo del saludo entre dos personas donde la inclinación de cabeza, el contacto visual, dar la mano entre otros, muestran aspectos formales pero también llevan implícito la relación jerárquica, el respeto personal, las relaciones anteriores, etc. Trompenaars (1994) estudió las capas ocultas hallando que los valores, normas, creencias y filosofía que definen una determinada cultura como la actitud

⁴⁰ Traducción propia del texto: “Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups”.

ante el tiempo, la religión, la comunicación, están presentes en ellas, así como las normas que nos permiten diferenciar lo que está bien y lo que está mal, y que encontramos expresadas en forma de leyes donde la sociedad refleja estos valores. Los valores personales están presentes en las estrategias y gestiones empresariales de forma consciente o inconsciente y afectan a todas las formas de comportamiento empresarial como las relaciones jefe-subordinado, liderazgo, gestión de conflictos, políticas retributivas y otras. Según el modelo de Solomon y Schell, la capa invisible más profunda está formada por el núcleo cultural, las creencias más firmes y profundas sobre valores y verdades universales, y está tan integrada en las personas que es difícil distinguirlos. El núcleo cultural se forma durante el desarrollo de la persona, con influencias absorbidas desde la niñez, oídas y contadas de una generación a otra.

Los antropólogos Terpstra y David (1991) añaden al análisis de los aspectos culturales; el idioma, la religión y el contexto general, social y político del país. Para ellos la definición de cultura se entiende mejor explicando lo que no es cultura. Señalan que la cultura no es lo correcto ni lo erróneo, que la cultura es un concepto relativo, que simplemente personas de países diferentes perciben el mundo de forma diferente y que tienen su forma particular de hacer las cosas. Cada cultura tiene sus propias nociones de lo que es un comportamiento aceptable o inaceptable. La cultura no trata sobre el comportamiento del individuo, si no del grupo, ya que se refiere al fenómeno colectivo de valores y significados compartidos. Por último, afirma que la cultura no es hereditaria, se transmite por el entorno social. Las personas no nacen con un juego de valores dado, los van adquiriendo desde la infancia, según se desarrollan dentro de la sociedad van incorporando formas de pensar y de comportarse. La cultura se transmite de una generación a otra a través de los padres, profesores, mentores, compañeros y líderes. Los medios de comunicación modernos también ejercen una gran influencia en la transmisión de cultura, según Roda Fernández (1989), estos se basan en la capacidad de modificar, sutil, inadvertida y continuamente las perspectivas del pensamiento prevalecientes a escala social. Este proceso de aprendizaje de reglas y patrones de comportamiento dentro de una sociedad, es lo que los autores denominan aprendizaje cultural o socialización, mediante el cual adaptamos nuestro comportamiento inconsciente e involuntariamente.

Desde el punto de vista de la investigación psicosocial, basándose en la consideración que el ser humano está adaptado a las formas y normas de su cultura, así como a los patrones

de conducta más específicos de las subculturas, su patrón cultural está influenciado por la pertenencia a determinados grupos sociales e, incluso, al deseo de alejarse de otros grupos. De acuerdo con ello, se identifican los siguientes niveles:

- Clase social: Posición que un individuo u hogar tiene dentro de la escala social. Son personas que tienen rentas, ocupaciones y educación similares. Dentro de una misma clase social debemos considerar que los individuos comparten valores, comportamientos y actitudes.
- Los grupos de referencia: Son aquellos en los que el individuo no pertenecen pero con los que se identifica o aspira a conocer. Podemos distinguir los grupos positivos -cuyo comportamiento tiende a imitarse con los líderes de opinión-, grupos negativos -cuyos comportamientos rechazamos-, grupos con contacto directo -aquellos en los que el individuo ve posible llegar a integrarse en ellos-, grupos sin contacto remoto -en los que las posibilidades de pertenecer son remotas a pesar de que se imiten sus hábitos, ropas, etc.-, grupos frente a frente -con los que convive habitualmente-.
- Familia: Es el nivel de más interés en cuanto que a pesar de la configuración familiar cambia con el tiempo. La familia es quien realmente aporta los valores culturales del entorno y tiene una influencia duradera.

3.8.2. CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL

De la misma manera que una sociedad está formada por sistemas culturales, en las organizaciones empresariales *los valores que cimientan la cultura, proporcionan un sentido de dirección común y establecen esas directrices que marcan la conducta continua de la acción.* (Ventura, 2011, 178).

Benavides, a la hora de definir la cultura en la organización, considera que es necesario distinguir previamente la perspectiva desde la cual se estudia. Desde la primera perspectiva que denomina *culturalista, la cultura es un conjunto de prácticas sociales, estilos de vida, pautas de organización y valores, que emergen de los diferentes grupos sociales, sobre la base de sus condiciones y relaciones históricas y el conjunto de tradiciones vividas, a través de las cuales se expresan esos acontecimientos.* (Benavides, 2001:38). Mientras que desde la

perspectiva *relativista*, la cultura es un conjunto de categorías y líneas de pensamiento y lenguaje, mediante las cuales la sociedad codifica sus condiciones de existencia y las relaciones entre el mundo natural y humano. (Benavides, 2001:39). Tras analizar los postulados epistemológicos de cada enfoque, Benavides considera que la opción relativista es la más adecuada para el estudio de la comunicación en las organizaciones, al permitir profundizar en el modelo de comunicación interactivo, superando el enfoque de la perspectiva *culturalista* que enmarca el proceso de cultura entre los polos tradicionales de la comunicación, donde la empresa actúa como emisor social y el público como receptores sociales.

Reconociendo el valor del enfoque *relativista* del profesor Benavides por su aportación al estudio en profundidad de la comunicación organizacional, observamos que la mayoría de los trabajos consultados sobre la cultura en las organizaciones, desde la aparición del Movimiento de Relaciones Humanas surgida en Estados Unidos con Elton Mayo en los años 30, estudian la relación entre la comunicación y la cultura en el ámbito empresarial bajo el enfoque *culturalista*. Además, de acuerdo con la hipótesis de este trabajo, los procesos de comunicación interna observados en las EEMMEE, no alcanzan la capa internacional y por tanto su análisis no soportaría un enfoque *relativista*, siendo el enfoque *culturalista* el único disponible como punto de partida.

De estos trabajos pretendemos extraer algunas ideas básicas para enmarcar la cultura en la empresa como unidad social, donde encontramos la suma de las culturas individuales que aportan cada una de las personas que trabajan en ella, más un conjunto de valores propios de la organización que marcan un estilo y comportamientos propios, todos ellos inmersos, e influidos a su vez, por aquellos de la sociedad que la rodea y en la que está inmerso. Como indica Villafañe (1999), *en las organizaciones reside, como en la mente humana, esa suerte de inconsciente; en él es donde reside el núcleo de la cultura corporativa de una organización.* (Villafañe, 1999:123).

Elías y Mascaray (2003) nos señalan que la importancia de la cultura empresarial viene determinada por las características de la empresa actual y de la capacidad de enfrentarse a entornos inciertos, dotándose para ello de marcos y procedimientos flexibles y cambiables, pero apoyados en un sólido cuerpo de valores últimos compartidos que sirven de orientación a

todos y evitan la confusión. Mantienen que en un futuro lo único válido para el funcionamiento de una organización será su cultura y los valores que la conforman, y proponen que se profundice en los procesos cognitivos a nivel personal para entender la incidencia en la conducta, y la participación de la cultura para el desarrollo organizacional, aflorando los valores y principios más profundos y arraigados para decidir qué acciones acometer sobre ellos. Villafañe (1999) coincide en resaltar la importancia de la cultura en las organizaciones, pues estas comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas y en la habilidad que tengan esas organizaciones en liberar su potencial, mediante la convergencia de los objetivos de las personas que habitan en ellas con los de la organización, concluyendo que difícilmente se podrá plantear un ajuste de las culturas presentes en su seno sin entender a fondo cuál es su naturaleza.

Existen múltiples autores que desde distintas perspectivas y teorías analizan la cultura empresarial. Así encontramos a Handy (1993) y Harrison (1972) que la consideran como una suerte de ideología que engloba sus formas de pensamiento, de hacer, y aprender, junto con las relaciones de poder dentro de la organización y los instrumentos de motivación. Mayo (1991) considera cultura como la manera que tiene la organización de hacer las cosas, resultado de la interrelación de seis factores, algunos tangibles como las normas y políticas internas, y otros intangibles como los valores y creencias de las personas.

Mead (1934), Cooley (1922) y Blumer (1969), consideran la cultura desde la visión simbólica, como la creación de representaciones de la realidad de la organización. Bajo este enfoque la cultura, no es más que un conjunto de creaciones simbólicas que las organizaciones hacen del entorno económico y social en que operan, y que condicionan sustancialmente la toma de decisiones y su futuro. Requiere estudiar las representaciones que los individuos tienen de ellos mismos, de su organización y de su entorno; y sobre la forma de crear y mantener la identidad deseable, que sea la base de la cultura y de la organización.

También cabe estudiar la cultura empresarial desde la perspectiva que percibe la realidad como resultado de una construcción social, como hicieron Berger y Lucleman (1968). El proceso de construcción social de la realidad se realiza en consonancia con la cultura, es la cultura la que sirve de paradigma para construir las organizaciones, pero al propio tiempo la organización sirve de estímulo y de referencia para las representaciones del

mundo empresarial. Bajo este enfoque se estima que la dirección de la empresa construye la cultura de la organización, y que ésta construye la cultura de la personas que la habitan a través del llamado proceso de socialización, entendido como el desarrollo de los rasgos individuales en conformidad con las pautas sociales dominantes y como el aprendizaje de una amplia variedad de papeles sociales.

La cultura empresarial, desde una óptica social y antropológica, conforme la visión de Kluckhohn (1951) y Levi-Strauss (1963), no se opone a una cultura formalizada o legitimada mediante normas o reglamentos, ni al diseño de la estructura de la organización. Al contrario, la asume y enriquece con el reconocimiento, de que coexistiendo con esta cultura formalizada, se encuentran otras culturas o sub-culturas dentro de la organización.

Desde el punto de vista de la comunicación interna, objeto del estudio, nos interesa profundizar en los trabajos que otorgan un significado humanista al concepto de cultura empresarial, como la que propone Bañares (1994), para la cual la cultura de la empresa ha de encontrarse en el fin último del hombre identificado con los valores de la organización. Pumpin y García Echevarría (1998) enmarcan estos valores dentro de la empresa, al concebir la cultura empresarial como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan su comportamiento y su imagen externa. Cultura empresarial y valores están intrínsecamente unidos, como señala Benavides (2015), *el valor se sitúa en la base de cualquier reflexión sobre el comportamiento moral de personas e instituciones y son la expresión más directa de la cultura de una colectividad*. (Benavides, 2015:53).

Siguiendo la teoría etnográfica de Trompenaars (1994), Solomon y Schell (2009) y Schein (1988), Villafañe explica que en la cultura empresarial existen dos niveles interrelacionados: el nivel interno o núcleo, donde habitan los valores compartidos, presunciones básicas y creencias, que pueden explicar los comportamientos organizativos, y el nivel externo, o periferia, que es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de las cuales, y de su análisis, podrá descubrirse el verdadero sentido de los valores internos.

Garmendia (1990), completando este concepto a partir de la antropología social y la sociología, considera que la cultura empresarial tiene tres concepciones:

- La cultura como cristalización del entorno, donde la empresa aparece condicionada por el entorno social y económico.
- La cultura como diseño estratégico interno, adaptada al proyecto empresarial elegido, o como instrumento de gestión para transformarse en el tipo de organización idónea para alcanzar sus metas.
- La cultura como imagen de la organización, la percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. Esa imagen identificada con la cultura empresarial resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización.

Las organizaciones que se plantean analizar su cultura empresarial, normalmente orientadas hacia un proceso de transformación cultural, prestan especial atención a estudiar el conjunto de valores y creencias compartidos en la comunidad, los que junto con la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para generar normas de comportamiento. La complejidad de este análisis aumenta cuando la organización está compuesta por empresas que actúan en entornos sociales y culturales distintos, como es el caso de las empresas multinacionales. Adler y Gundersen (2008) ya pusieron de relieve que las observaciones del comportamiento humano en las organizaciones de los Estados Unidos no eran necesariamente válidas en otros países, pero que pese a esta complejidad global las diferencias culturales y su impacto en las organizaciones empresariales no son impredecibles, ni aleatorias

Las organizaciones multinacionales necesitan adaptarse a la percepción del mundo de la gente, su orientación motivacional, sus formas de asociacionismo, sus valores y el énfasis de su actividad (...) las compañías locales, las asociaciones y las agencias gubernamentales son espejo de las imágenes e improntas de la cultura de sus habitantes. (Harris, Moran y Moran, 1998:128.)⁴¹.

⁴¹ Traducción propia del texto: “Multinational organizations need adaption to that’s people perception of their world, their motivational orientation, their ways of association, their value and activity emphasis. (...) local companies, associations or government agencies mirror the images and imprints of that culture’s inhabitants”.

En las conclusiones del estudio realizado por Hofstede (1980)⁴² señala que, aun siendo todos empleados de una misma organización, había diferencias notables en sus cometidos, explicándolas como diferencias culturales. En los países con mayores diferencias sociales se establecía una relación formal basada en reglas donde se esperaba que el subordinado aceptase y cumpliera lo que se le pide, mientras que en otros países con menores diferencias sociales, los empleados eran más participativos, los ejecutivos se basaban más en su propia experiencia que en reglas escritas, y los subordinados preferían ser consultados antes de que se tomaran decisiones que afectaran a su trabajo.

La teoría sobre las dimensiones culturales de Hofstede proporciona un marco de trabajo sistemático para evaluar las diferencias entre naciones y culturas, entre las que cabe destacar el impacto de la incertidumbre como una dimensión que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Incertidumbre que define como *el grado de incomodidad que un determinado grupo social tiene ante un futuro incierto, lo que afecta a todas las personas y que las reglas, leyes y normas intentan mitigar*. (Hofstede, 1980). En la medida que la cultura tiende a disminuir esta incertidumbre mediante la introducción de normativa, del mismo modo las organizaciones tienden a gestionar la incertidumbre mediante políticas, entendiendo como tales los criterios que se deben seguir para la toma de decisiones, enfatizando la reacción a corto plazo para resolver problemas con urgencia. Entre sus hallazgos, encontraron que las personas que viven en entornos culturales menos sensibles a la incertidumbre tienden a tener empleos de menor duración, son más optimistas ante la ambición personal y participan más de la estrategia empresarial. Al contrario, en entornos más sensibles a la incertidumbre, destaca la lealtad del trabajador hacia el que le proporciona empleo, se tiende a tener menos rotación y aunque las personas se resisten a los cambios, una vez que los han aceptado, los mantiene consistentemente.

De forma análoga, en las culturas individualistas, Hofstede concluye que los empleados que organizan su trabajo haciendo coincidir los intereses propios y los de la empresa, están

⁴² El estudio de Hofstede (1980) se basó en los datos de una encuesta efectuada a los empleados de IBM en un total de 40 países, posteriormente ampliado a 50 países y 3 regiones. Para ese estudio en particular, se tomaron en cuenta 26 preguntas de las 150 preguntas originales que incluía el cuestionario de IBM.

más comprometidos con la empresa, su rendimiento es mejor como individuos y la relación con sus colegas no depende de una identidad de grupo. Mientras que en las culturas colectivistas no se contrata al empleado como individuo sino como persona que pertenece a un grupo que actuará conforme al interés del mismo, y donde los subordinados cooperan cuando están dentro del grupo siendo hostiles fuera de él.

Por último, Hofstede (1980) también analizó la diferencia cultural de la dimensión masculina o femenina que adaptan las sociedades a la hora de gestionar sus objetivos. Mientras las sociedades masculinas otorgan más importancia a la carrera y al dinero, las femeninas valoran la relaciones, la ayuda mutua, el entorno físico, donde la razón de trabajar es poder vivir.⁴³ *La cultura de la organización es reflejo de la nacionalidad, de los datos*

⁴³ Minkov (2012) desarrolló en el centro Geert-Hofstede dedicado a la investigación, formación y consultoría sobre la Gestión Multicultural y la Gestión del Cambio y de la Cultura Empresarial, un modelo de análisis de la cultura nacional basado en seis variables o dimensiones culturales. Aunque estas valoraciones son relativas, su análisis comparativo con los valores de otro país aporta una información muy interesante para entender las diferencias culturales que existan entre sus respectivos colectivos. El modelo propuesto por Minkov está formado por las siguientes dimensiones:

- Índice de distancia al Poder. Esta dimensión representa el grado por el que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder no se reparta equitativamente. Lo que trata es de medir cómo la sociedad maneja las desigualdades entre las personas. Las sociedades que muestran un índice alto aceptan el orden jerárquico en el que cada individuo ocupa un lugar y que no requiere de más justificación. En las sociedades con un índice bajo, las personas se vuelcan en conseguir una distribución del poder y cuestionan las desigualdades.

- Individualismo frente a colectivismo. El individualismo que definen como la preferencia por una organización social laxa en la que el individuo se preocupe por sí mismo y de su familia inmediata, frente su opuesto, el colectivismo que representa la preferencia por una organización social fuerte cuida de los individuos o miembros de un grupo en particular, a cambio de una lealtad incuestionable. El valor asociado a esta dimensión refleja la imagen que tiene el individuo de sí mismo, como un “yo” o un “nosotros”.

- Masculinidad frente a femineidad. El lado masculino de esta dimensión representa las preferencias de una sociedad por el logro, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material pro el éxito. En el lado femenino se encuentra la preferencia por la cooperación, la modestia, la atención al débil, y la calidad de vida. Otra forma de ver esta dimensión cultural es la de una sociedad competitiva frente a una más propensa al consenso.

demográficos de los empleados y de sus mandos, del sector y el mercado donde operan, y están relacionados con la estructura de la organización y los sistemas de control. (Hofstede 2001:311).

En la comunicación intercultural es necesario tener en cuenta los factores y dimensiones mencionados anteriormente, los cuales delimitan el marco de referencia que tiene cada uno de los actores en el momento de interrelacionarse. Pero al hablar de comunicación, no solo nos referimos a los mensajes verbales y escritos, sino también a los no verbales, los que el comportamiento humano manifiesta, y que además, puede variar en función de la situación en la que se produce la interacción. Por ello, *no sólo debemos familiarizarnos con los patrones generales del comportamiento que prevalecen en una cultura diferente, sino también con aquellos que pertenecen al ámbito específico de la situación en la que tendremos que interactuar.* (Andrade, 2001:90).

- Grado de Aversión a la Incertidumbre. Esta dimensión representa el grado de aversión o incomodidad de una sociedad con situaciones inciertas o ambiguas. El punto principal es cómo aborda la sociedad el hecho de que el futuro no puede ser conocido de antemano, hasta qué punto tratamos de controlar lo que pase o directamente dejamos que sucedan las cosas. Las sociedades que tienen un grado alto de aversión a la incertidumbre mantienen un código rígido de valores y son intolerantes con los comportamientos e ideas no ortodoxas. Al contrario, las sociedades con un grado menor mantienen una actitud más relajada en la que los hechos cuentan más que los principios.

- Indulgencia frente a restricción. La indulgencia se asocia a una sociedad que permite la satisfacción de los principios básicos y humanos relacionados con el disfrute de la vida y la diversión. La restricción se asocia a una sociedad que suprime estas satisfacciones y las regula a través de estrictas normas.

Posteriormente el modelo añadió una dimensión adicional, basada en los trabajos de investigación de Hofstede y Bond (1988), junto con profesores chinos que incorporaron el pensamiento de Confucio sobre el tiempo:

- Normativa Orientada a largo plazo o a corto. Bond concibe que las sociedades humanas mantienen algún tipo de lazo con el pasado mientras se enfrentan con el presente y el futuro, y que cada sociedad prioriza estas valores de forma diferente. Aquellas que tienen un valor bajo en esta dimensión prefieren respetar la tradición y las normas, viendo los cambios sociales con sospecha. En el lado opuesto, las sociedades con un valor alto adoptan una posición más pragmática, favorecen el ahorro y el esfuerzo en la educación, como formas de afrontar el futuro.

El estudio de los aspectos culturales de las naciones con modelos ⁴⁴ como los que propone Hofstede (2001), ayuda a entender bajo el prisma de la cultura empresarial, el impacto que tiene la nacionalidad en el comportamiento interpersonal y, sobre todo, para ser identificada y tenida en cuenta en los procesos de cambio que supone la internacionalización de la actividad empresarial. La comunicación en espacios interculturales es objeto de la preocupación de los responsables de comunicación interna y de una continua investigación por parte de las organizaciones profesionales dedicadas al estudio y promoción de la Comunicación Empresarial.⁴⁵

Al plantearnos el análisis que nos permita reconocer diferencias culturales entre sociedades aplicables a la actividad empresarial, es necesario señalar que trabajar con modelos que se basen en categorías o estereotipos culturales, puede ser útil o peligroso según el uso que le demos (Adler y Gundersen, 2008:77). Un estereotipo cultural refleja una forma de categorizar la experiencia del comportamiento de un determinado grupo social, pero no describe adecuadamente el comportamiento individual. Será de utilidad cuando nos sirve para entender el comportamiento que probablemente tenga un colectivo, sin entrar en evaluar este comportamiento como correcto o impropio; y especialmente importante si conseguimos modificar o evolucionar este entendimiento grupal de acuerdo a las observaciones reales incorporando nuestra experiencia al modelo y a la interpretación de su análisis. *Trabajar con estereotipos culturales supone admitir que muchos de sus integrantes tienen tendencia a adoptar ese patrón de conducta, sin embargo, eso no implica que todas las personas, en todas las situaciones, se comporten igual.* (Andrade, 2005:95).

⁴⁴ El interés en las dimensiones culturales en el campo empresarial ha llevado a numerosos investigadores a realizar trabajos que destacan la importancia de elegir el método adecuado para su análisis, no obstante, Rau (2013) alerta que en la práctica los métodos teóricos se aplican insuficientemente y que raramente tiene reconocimiento, destacando por ello la importancia de contar con modelos prácticos que siguiendo metodologías científicas permitan manejar el conjunto de datos obtenidos en las investigaciones realizadas.

⁴⁵ El tema principal del World Public Relations Forum de 2016 tratará sobre “La comunicación entre culturas” - *Communication across cultures* - . Este foro reúne las principales asociaciones profesionales del mundo, el tema elegido refleja su preocupación sobre las barreras culturales en la comunicación y en el entendimiento intercultural.

A modo de conclusión, podemos decir que las diversas definiciones y enfoques de la cultura empresarial coinciden en señalar características comunes, los valores compartidos y la interrelación con el entorno en el que se sitúa la empresa. Como resaltábamos al principio del epígrafe, la cultura empresarial es un factor importante para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones, al dar guía al comportamiento y al significado de las actividades empresariales, aunque siempre que se consiga mantener el modelo cultural más adecuado en cada momento. Ello supone una transformación continua que responda a los factores externos derivados de la evolución social y económica del entorno, así como a los internos, derivados de las propias decisiones estratégicas de la empresa.

Hay que situarse en el significado de la cultura empresarial de la que partimos para después preguntarnos cómo se crea esta realidad objetiva que pretendemos alcanzar, y cómo se transmite en la organización. De acuerdo con ello, nos preguntamos si las organizaciones multinacionales deberían añadir al análisis del conjunto de factores que determinan e interactúan en la cultura empresarial las dimensiones culturales de los países donde tienen actividad, lo que forma parte de la hipótesis del trabajo que pretendemos demostrar. Trabajar con estereotipos culturales, entendidos como una primera aproximación de la dimensión cultural de las naciones, puede facilitar el entendimiento de la cultura empresarial presente en la entidad filial.

3.9. COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Desde mediados de los años ochenta, la expresión “gestión del cambio” ha empezado a oírse y repetirse cada vez con más frecuencia en la literatura de gestión de empresas. Por tal “gestión del cambio” se entiende el conjunto de prácticas destinado a reorientar o transformar la manera de hacer las cosas en una empresa, con un alcance amplio y siempre orientado a producir mejoras.

Con más detalle, Mourier y Smith (2001) lo definen como:

Las actividades asociadas con la planificación, el diseño, implantación e internalización de herramientas, procedimientos, rutinas, procesos o sistemas que

requerirán de la gente un desempeño diferente de sus puestos de trabajo. En otras palabras, cualquier cambio intencional en la manera en que una empresa hace negocios y, por tanto, en el modo en que los empleados realizan sus funciones. (Mourier y Smith, 2001:14) ⁴⁶.

En sentido estricto, si el cambio no afecta el desempeño de las personas no se puede hablar de gestión del cambio. La investigación de Mourier y Smith demostró que entre el 70% y el 75% de las iniciativas de cambio pueden considerarse fracasos desde el punto de vista de quienes participaron en ellos en un papel u otro. Estas cifras son sorprendentemente altas, pero lo parecen aún más cuando se piensa en la ingente cantidad de esfuerzo, tiempo, dinero y frustración que implican.

Desde los años ochenta, en que los cambios se empezaron a acelerar debido al aumento en la competencia de las empresas y de la mayor complejidad de los mercados globales, el concepto de cambio se ha convertido en algo habitual en la gestión empresarial. Si en un principio la dirección se planteaba introducir cambios en la organización como una alternativa a considerar, hoy día ha dejado de ser opcional para pasar a ser la respuesta adaptativa, o evolutiva, necesaria para la supervivencia de la empresa. La economía global ha acelerado el ritmo de su introducción, el cambio ha dejado de ser ocasional para ser un evento continuo en la vida empresarial, recordando la frase atribuida a Heráclito: *lo único constante es el cambio*. Los cambios en las empresas se suceden en un relevo continuo, incluso llegan a solaparse; no se ha terminado el cambio anterior cuando se introduce el siguiente.

Cuando el medio ambiente empresarial era más estable los cambios se podían programar y planificar pausadamente, orientándolos a explotar las ventajas competitivas de las que disponía la empresa. Hoy las cosas se plantean de formas distintas; los competidores pujan por crear nuevas ventajas competitivas, por desarrollar competencias nuevas que permitan ganar mercados que aún no existen más allá de la mente de algún visionario aventajado. La competencia se establece para introducir mejoras y crear ámbitos competitivos

⁴⁶ Traducido por el Instituto Empresa : *We define organizational change as the activities associated with planning, designing, implementing and internalizing Tools, procedures, routines, processes or Systems that will require people to perform their jobs differently. In other words, we are concerned with any intentional change in the way an organization does business and, therefore, the way that people do their jobs.*

fundamentalmente nuevos. Ohmae (1992) hace una distinción en este sentido, al señalar que *es importante no confundir las estrategias funcionales con las "mejoras operativas"* (Ohmae, 1992), refiriéndose a las estrategias de empresa que parten de la propia corporación. Diferencias que se explican siguiendo sus postulados:

- Las mejoras operativas tienen como finalidad "hacer mejor las cosas", y se basan en el supuesto de que una disminución o reducción de costes es siempre buena.
- Las estrategias funcionales requieren un profundo conocimiento de los clientes, de sus necesidades y objetivos, y su distribución geográfica y demográfica, así como de los competidores (su comportamiento, sus puntos fuertes y débiles).
- Las estrategias funcionales también deben de diferenciarse de los programas operativos diseñados para mejorar determinadas unidades de la organización de la empresa, como compras, marketing o ingeniería. El objetivo de la estrategia no es resolver los problemas operativos de un departamento en particular, sino reforzar el rendimiento funcional específico requerido para tener éxito en una determinada industria o sector.

Hamel y Prahalad, refiriéndose a las estrategias de creación del conocimiento, señalan *que el éxito empresarial se basa no sólo en la capacidad de una organización para aprender, sino también en la capacidad de olvidar*. (Hamel y Prahalad, 1995). Gestionar el cambio es, también, gestionar el olvido de aquella parte que nos dio éxito en el pasado, y que, sin embargo, nos limita para futuro. Determinar qué parte del pasado es la base del futuro y qué parte la frena, debe ser el resultado del análisis estratégico de las competencias de la empresa, pero llevar a cabo el proceso del olvido no es una tarea sencilla, pues el colectivo tiene memoria organizacional. Según afirman Montoya y León (2004), siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se origina a nivel individual, *pero a través de procesos de diálogos, discusión, intercambio o de experiencias y observaciones, el conocimiento se amplifica a niveles grupales y organizacionales*. (Montoya y León, 2004:19). En un proceso de cambio cultural, las personas pasan por un momento en el que enfrenta el recuerdo de lo que funcionó en el pasado con la incertidumbre de lo que pueda resultar en el futuro, y su primera tendencia es oponerse al mismo. Para Elías y Mascaray (2003), esta es una reacción que pretende restaurar el desequilibrio momentáneo que produce una alteración del status quo,

la reacción espontánea que se produce es de reacción defensiva, oponiendo una resistencia al cambio que pretende modificar la situación establecida (...) no se presenta de forma caprichosa y arbitraria, sino que se da dentro de un marco que la explica y justifica. (Elías y Mascaray, 2003:56).

La mayoría de autores coinciden en señalar *que la comunicación del plan de acción de un proyecto de cambio juega un papel fundamental cuando se trata de convencer las personas para que adopten nuevos hábitos de trabajo* (Cross Knowledge, 2012:1), sin embargo, no basta con hacer una comunicación descendiente, trasladados a modo informativo lo que va a ocurrir en la empresa, ni el detalle de las acciones del proyecto. Elías y Mascaray nos recuerdan que la realidad que percibimos es la superposición de la visión de cada uno de los ojos, viendo la misma realidad bajo ángulos diferentes. Siguiendo esta teoría de la visión binocular, afirman que las visiones distintas de una misma realidad no están necesariamente enfrentadas, y que su suma, su superposición, permite obtener un valor añadido que, por separado, no se conseguiría. Este enfoque de percepción múltiple, llevada a la gestión del cambio, supone reconocer que es necesario recoger cómo se percibe el cambio por parte de los afectados, entendiendo que la resistencia al cambio no es algo a vencer y mala en sí misma. Con este enfoque, la comunicación interna tiende a construir los caminos para entender y acercar puntos de vista enriquecedores, y ayudar a modificar el marco de referencia donde la resistencia deje de ser necesaria.

La aplicación de la comunicación interna consiste en plantear la comunicación como un continuo proceso de síntesis constructiva de información, a partir de fuentes diversas que nos permita elaborar conjuntamente un nuevo encuadre más amplio y comprensivo. (Elías y Mascaray, 2003:57).

Si estamos convencidos que la comunicación interna es la vía más adecuada para conseguir el cambio, es necesario que haya coherencia y orden en las acciones, actores, mensajes y tiempos en los que se lleve a cabo, organizado mediante un plan de comunicación. Se trata de recoger en el plan los objetivos a alcanzar, la estrategia para lograrlos, la identificación del colectivo al que se dirija, las acciones que se vayan a definir y las fechas asociadas, los medios que se van a utilizar, la medida de sus resultados, y por último el presupuesto de los costes que implica. Sin olvidar que como tal plan de cambio debe estar

subordinado a los objetivos que pretende alcanzar la empresa, la estrategia definida para ello y coordinado con los otros planes que se deriven de esta estrategia. *Es necesario diseñar un plan coherente con el plan estratégico general y el plan de comunicación externa de la compañía.* (Berceruelo et al., 2011).

Los consultores empresariales especializados en proyectos de gestión de cambio proponen una metodología para establecer el plan de comunicación interna que se basa en varias etapas:

- La primera establece que se han de determinar los objetivos en materia de comunicación, identificando al público objetivo y su contexto, reconociendo que no todos los participantes están implicados por igual en el proyecto de cambio, a unos bastará con informar, a otros será necesario convencer.
- La siguiente etapa la definen como la adaptación del mensaje al tipo de participante, identificando las posturas que adoptarán en función de sus intereses, dudas, incertidumbres, miedos y expectativas que el proyecto suscita. Sin olvidar la identificación de barreras que debe cruzar el mensaje para que su contenido llegue al público objetivo.
- En la tercera etapa la comunicación se orienta a mostrar los puntos positivos del proyecto minimizando los negativos que puedan percibir los diferentes participantes. Según la postura favorable y grado de implicación en el proyecto los consultores proponen adaptar la comunicación, desde la información unilateral hasta interactiva, evaluando correctamente para ello los medios de comunicación que utilizará.
- La cuarta etapa de la metodología se basa en la importancia que otorgan a la evolución de la comunicación a lo largo del proyecto, de forma que no se limite únicamente a las acciones de lanzamiento. El seguimiento del proyecto requiere mantener informados a las personas de su progreso para evitar desánimos, perder de vista el objetivo y de tomar una dirección equivocada. Proponen informar de los avances que haya, de valorar las contribuciones al cambio de unos y otros, de establecer métricas que permitan reconocer el grado de avance del mismo, sin olvidar que la comunicación debe adaptarse a cada fase del proyecto.

3.9.1. CAMBIOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL

A partir de las definiciones del término cultura organizacional, Pozo (2007) destaca la interrelación existente entre la gestión empresarial y la cultura de empresa, que a su vez está condicionada por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. La cultura empresarial condiciona el desarrollo de la comunicación interna, *para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible* (Pozo, 2007:29) y a su vez, afirma que la comunicación como agente del cambio, influye en la cultura. El proceso de cambio cultural se expresa mediante conceptos y valores, pero se concreta en nuevas formas de hacer y entender el negocio, en las relaciones personales, en la organización del espacio, las estructuras de poder, etc. En el fondo, se trata de aprender algo nuevo. Podemos decir que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, más funcional. Avanzar en la línea de organizaciones que aprenden exige de cambios internos y externos, coherentes con cambios culturales existentes, que a su vez evolucionan conforme a los valores, normas, y creencias que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

En este contexto, no se pueden tratar las relaciones que se establecen en una organización como una cuestión mecánica, sino más bien como un proceso de cambio. Si consideramos a la organización que cambia como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental del cambio cultural. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la organización en la que trabajan. Sin embargo, no podemos olvidar que esta es una tarea compleja, se plantea así un desafío a la organización que tan sólo puede ser superado a partir del aprendizaje -y con visión ordenada del tiempo-, pues se trata de tomar ahora las medidas que establezcan las condiciones culturales con las que actuar en el futuro. *Las organizaciones más capaces de enfrentarse al futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario.* (Gairin, 1998:131). Es, por tanto, un cambio promovido desde dentro a partir

de las propias inquietudes y necesidades de lo que la organización pretende alcanzar, con independencia de que las razones del cambio provengan de una decisión interna de carácter estratégico, o estén sujetas a factores externos, como sería en el caso de una fusión empresarial. Es también, un cambio que debe partir del análisis de la cultura existente, del estudio de las razones que llevan a su cambio, la selección de las estrategias más adecuadas a un determinado contexto y objetivo que se pretende alcanzar, y por último, de la identificación de los valores necesarios para llevarlo a cabo. En las grandes corporaciones, donde con toda seguridad encontraremos distintas culturas organizacionales, el análisis de la cultura de la organización debe ir más allá de la visión de la matriz corporativa, pues *la mayor dificultad reside en ser conscientes de nuestro propio condicionamiento cultural* (Adler y Gundersen, 2008:1).

A la hora de abordar un proyecto de cambio cultural, podemos encontrar diversos enfoques, modelos y metodologías sobre cómo realizarlo, pero todos ellos coinciden en que, además de la participación e involucración de todos los miembros de la empresa, parece necesario profundizar y conseguir una colaboración efectiva de todos ellos, que permita ver el proceso de cambio cultural como una responsabilidad colectiva. Este trabajo colaborativo se favorece cuando, mediante la comunicación interna, se conocen y hay coincidencia con los planteamientos empresariales, y esta se realiza en un clima de transparencia y coherencia. El rol de la comunicación interna en los procesos de cambio cultural, se centra en lograr el *aporte de enfoques diversos y puntos de vista diferentes, y colaborar en la obtención de la necesaria síntesis de ellos*. (Elías y Mascaray, 2003:77).

Como indica Galarreta (2001), en la ejecución de un proyecto de cambio cultural nos encontramos ante un proceso de retroalimentación continua en donde los proyectos elegidos pueden afectar a muchas dinámicas de la organización y viceversa. Más allá de las relaciones y sinergias propias de las áreas afectadas por un determinado proyecto de cambio, este puede afectar a las relaciones y sinergias de otras áreas de la organización donde no se esté actuando. Es, pues, necesario mantener un flujo comunicacional que llegue adecuadamente a toda la organización y en todos los sentidos: descendente, ascendente y transversal, que facilite y ayude en éste proceso de interrelaciones organizacionales. Es a través de la interacción continua, cuando nuestro sistema interior empieza a cambiar integrando conceptos, actitudes y acciones, culturalmente aceptables (Yun Kim, 2005:382). Ampliando

el alcance, aún más allá de la propia empresa, también es necesario tener en cuenta que una transformación cultural, y en concreto, los proyectos o acciones que se establecen para lograrlo, no se desarrollan de forma exclusiva en el seno de la organización, sino que muchas de sus connotaciones afectan a organizaciones externas, recordando la necesidad de concebir la comunicación que acompaña el cambio cultural en su sentido más holístico, incluyendo en su público objetivo a todos los *stakeholders* afectados.

Recordando que cultura y comunicación interna van estrechamente ligadas en el ámbito empresarial, Pozo afirma que un plan de comunicación interna es intrínsecamente un gestor del cambio cultural en la empresa.

Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a cambios del entorno. (Pozo, 2007:28).

3.9.2. CAMBIOS EN LAS FORMAS DE TRABAJO

Decíamos que la cultura organizacional podía considerarse como la suma de determinados valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Teniendo en cuenta el tiempo que las personas dedican al trabajo, parece una realidad innegable que el aspecto de las instalaciones, la comodidad de los espacios de trabajo, las condiciones de iluminación y temperatura, la forma de trabajar, los horarios, etc. tienen un impacto directo sobre la productividad y la motivación de los empleados.

Todos ellos representan valores de la cultura organizacional, unos intangibles, -la percepción interna y externa de la organización,- y otros, tangibles, como el espacio físico y el puesto de trabajo. *La oficina es un espacio de trabajo y de producción, la materialización de la identidad de marca, de valores y la cultura de la organización. (Feingold, 2014:4).*

En las últimas décadas hemos sido testigos de los cambios que están surgiendo en los espacios de trabajo y cómo se están transformando para dar lugar a mayor eficiencia, nuevas relaciones laborales y profesionales, incluso a facilitar la implantación y uso de nuevas tecnologías. El diseño del puesto de trabajo ha evolucionado desde una concepción industrial basada en la relación de los factores ergonómicos con el aumento de la calidad, la flexibilidad de la producción y la mejora de gestión del producto.

Los puestos de trabajo están pensados para realizar una serie de tareas, siendo el punto de partida para alcanzar un objetivo determinado. El ergónomo concibe mentalmente el puesto de trabajo (...) que garantiza a la persona que lo ocupa la realización de su trabajo con seguridad y confort, de forma que no tengan que esforzarse. (Rescalvo, 2004:298).

Pasando por la llegada de espacios abiertos con puestos flexibles, donde la empresa se convierte en escenarios sin niveles jerárquicos espaciales, se potencia la interacción entre compañeros, sea cual sea su rango, y desaparecen muros y separación de puestos, con una distribución que se relaciona más con hechos funcionales que con organigramas.

Hasta la más reciente tendencia de las oficinas actuales, que permiten trabajar de forma remota a una nueva generación de trabajadores móviles. La desubicación del puesto de trabajo comienza en la propia oficina, donde los puestos dejan de estar asignados al reemplazarse por estaciones equipadas con tecnología listas para conectar el ordenador portátil, que pueden ser utilizadas por cualquier empleado en cualquier momento del día. La oficina se transforma en un espacio no territorial destinado al trabajo en equipo y la colaboración. Como aprecia Gall, directora de *WorkSpace Futures* de Steelcase, al describir las oficinas colaborativas, *en un mundo cada vez más móvil, la colaboración es básica para que las ideas surjan más rápido, para tomar decisiones, trabajar coordinados, intercambiar información o generar debate.* (Steelcase, 2012).

Sin embargo, el cambio en la manera en que los empleados se interrelacionan en los nuevos espacios, como cambio cultural que es, no ocurre de forma espontánea. Así lo expuso Robert (2014) en la conferencia de la *Sociedad Española de Facility Management*, celebrada

en Madrid en 2014, *no es suficiente que los empleados se conozcan, sino que tienen que tener confianza para que compartan sus diferentes puntos de vista.* (Robert, 2014)

Es necesario identificar en qué valores se están influyendo para diseñar un plan de comunicación interna que acompañe el cambio cultural asociado a los nuevos espacios de trabajo. Steelcase, pone el énfasis en la colaboración, desde la perspectiva del uso del espacio, identificando tres tipologías de colaboración que pueden darse en las distintas organizaciones.

- Colaboración informativa, en la que un grupo de personas se reúnen en torno a unos documentos y comparten la misma información, es una transferencia de información
- Colaboración generativa, donde todos los participantes trabajan al unísono para construir soluciones, aportar ideas, etc.
- Colaboración evaluativa, en la que los trabajadores toman decisiones conjuntamente.

Siguiendo a Goldvarg y Carvallo (2014), el nuevo enfoque de uso de espacio, tiene los siguientes elementos clave en los que Comunicación Interna puede incidir.

- Coherencia externa e interna, entre la imagen de empresa y la manera vivencial de lo que la marca representa. Debe haber una relación lineal entre el mensaje que se transmite con lo que el lugar de trabajo “dice” de la compañía.
- Espíritu de cultura “visible”, en un ambiente donde cada empleado se sienta no, sólo parte de la organización, sino una pieza clave de la misma.
- Espacios colaborativos, donde se genera un sentimiento de comunidad.
- Comunicación visual que ayude a generar sentido de pertenencia. Es importante celebrar y reconocer los logros del equipo mediante las herramientas de comunicación visual.
- Atraer y retener el talento. La calidad en el entorno de trabajo es el segundo factor de satisfacción laboral, que contribuye en la atracción, desarrollo y retención del talento.
- La movilidad en el espacio.

3.9.3. EL TELETRABAJO Y EL ENTORNO VIRTUAL

De forma paralela a la evolución del espacio físico, hemos visto cómo ha ido introduciéndose el concepto de teletrabajo como expresión del trabajo fuera de la oficina. Como desarrollamos en este epígrafe, consideramos este fenómeno como un caso singular de la hibridación de un cambio cultural y de forma de trabajo, con una gran aceptación y proyección a futuro en el mundo empresarial.

Las primeras aproximaciones al teletrabajo surgen en la década del 70, cuando en plena crisis del petróleo en EEUU se plantearon fórmulas para que los trabajadores no se desplazaran a sus centros de trabajo. El *telecommuting*, -llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo-, venía a ofrecer una solución a los costes y tiempos de desplazamiento. Sin embargo, un cambio tan profundo en la forma de concebir y organizar el trabajo suponía una revolución social. El teletrabajo suponía una nueva forma de concebir y organizar la forma de relacionarse en el trabajo, al tratarlo como *una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horaria laboral*. (Gray, Hodson y Gordon, 1995:114).

Posteriormente, siguiendo el concepto de eludir la necesidad de acceder al centro de trabajo, se consideró que el teletrabajo podía ser una solución ante situaciones de crisis donde los centros de trabajo quedasen inaccesibles, o incluso llegaran a desaparecer por causas externas, del tipo desastres naturales, o derivados de actos humanos como el sabotaje, terrorismo o los conflictos armados. Esta modalidad de trabajo pasó a formar parte de los planes de contingencia para asegurar la continuidad del negocio.

Sin embargo, a la vez que el teletrabajo ofrecía nuevas soluciones también introducía un nuevo planteamiento que afectaba las relaciones laborales y la protección de datos, tal y como se concebía en sus inicios, de enorme trascendencia jurídica y social (Díaz, 2013). La introducción del teletrabajo ofrecía pocas experiencias de éxito al comienzo, pero la evolución de las tecnologías de comunicación, en sus características técnicas, económicas e implantación universal, favoreció su desarrollo a gran escala. Surgen de este modo iniciativas

para la regulación del teletrabajo en EEUU y Europa, para establecer un marco adecuado para las condiciones del teletrabajo y los derechos del teletrabajador.⁴⁷

En el nuevo marco laboral se proporciona mayor seguridad al trabajador y se establece que los teletrabajadores tendrán los mismos derechos, acceso a la formación y protección en materia de seguridad y salud laboral, que los que trabajan de forma presencial en la empresa (Moratalla, 2014). Por otra parte, también regula la representación colectiva y la defensa de sus derechos junto con el resto de sus compañeros aunque no compartan con ellos el día a día en la empresa.

Cabe destacar el impacto del teletrabajo a nivel internacional, el teletrabajo transfronterizo conlleva la desaparición de las fronteras geográficas y permite que las empresas puedan incorporar profesionales de todo el mundo sin que la vinculación contractual sea homogénea, o incluso exista. Ante esta situación, los actores sociales plantearon iniciativas regulatorias de la práctica del teletrabajo transfronterizo, que en Europa culmina con la firma del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. (Belzunegui, Brunet y Pastor, 2009:711).

Volviendo a las razones que impulsan el teletrabajo en las organizaciones, esta modalidad aparece como una opción novedosa que favorece la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados⁴⁸, al permitir equilibrar las necesidades e intereses de los trabajadores con los de la empresa, llegando a establecer un clima de confianza, que refuerza la motivación y productividad. El teletrabajo puede considerarse, a su vez, como una consecuencia del enfoque moderno del uso de espacio, donde se favorece la movilidad del trabajador de manera que este pueda realizar su actividad fuera de una ubicación fija permanente, combinado el uso de espacios en la propia oficina, para un contacto presencial, como fuera de ella, trabajando aisladamente o en comunidades virtuales.

⁴⁷ En EEUU se promulga la Ley de Teletrabajo de Obama (diciembre 2010). En España, entra en vigor de la Ley 3/2012 de 6 julio, de medidas urgentes para la Reforma del Mercado Laboral (EDL 2012/130651), norma que regula el trabajo que se realiza preponderadamente desde el domicilio del trabajador o el lugar libremente elegido por éste.

⁴⁸ En 2006, España, inició el “Plan Concilia” en la Administración General del Estado. En él se establecen medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de todos sus empleados, a través del teletrabajo. Se puso en ejecución a partir de la Orden APU/1981/2006, del 21 de junio de 2006.

En este contexto destacan los cambios culturales y organizacionales que el teletrabajo conlleva desde diferentes ámbitos. La movilidad, el espacio, el tiempo o la virtualización del trabajo son algunas de las variables que cambian frente al modelo precedente, así como la gestión del liderazgo y la confianza. Desde el punto de vista de la relación de la empresa con el empleado, supone un cambio en la mentalidad de 180 grados frente al modelo tradicional basado en la necesidad de supervisar y controlar, ahora la relación tiende a primar la confianza y la responsabilidad del empleado.

Parece obvio que una vez que la empresa decide apostar por un modelo organizativo basado en la movilidad, esta no puede seguir relacionándose de la misma manera con sus empleados. Durante el proceso de cambio es importante poder comunicar el proyecto para que se entienda en todo su alcance lo que supone el nuevo entorno laboral, y este se perciba como algo positivo que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas, frente a una visión simplista de ahorro de costes. Las reacciones ante una percepción u otra son evidentes, y el grado de éxito del proyecto también. Pero la comunicación interna no solo debe acompañar el proceso de cambio, como hemos tratado en anteriores puntos, sino que su enfoque también debe cambiar para apoyar la nueva relación que se plantea con los empleados.

En esta situación la empresa corre el peligro de descuidar a nivel humano al empleado y *centrarse sólo en si cumple unos objetivos, ya que se pueden romper los lazos emocionales que le unen a empresa* (Coba, 2013). Con la movilidad se produce un distanciamiento físico entre trabajador y empresa, y se discontinúa la comunicación. Si bien, será la propia actividad la que marque la necesidad y ritmo de reuniones y contactos presenciales entre el empleado, sus compañeros y sus superiores jerárquicos. La tendencia a la desvinculación que produce la distancia, aconseja establecer reuniones periódicas con los empleados móviles con objeto de afianzar su pertenencia a la organización.

Valorando estos aspectos, para Coba la clave de la estrategia de la comunicación interna es la gestión de la parte emocional del teletrabajo, *la interacción debe de ser continuada y fluida para que empleado y compañía no se distancien*. (Coba, 2013). Por su parte, Ruiz (2014), añade que es la falta de confianza uno de los principales frenos que puede encontrar la comunicación interna en estas situaciones, por lo que considera clave la generación de confianza como el eje central de la comunicación.

Por último, es importante tener en cuenta la gran dependencia que tiene el empleado móvil de la tecnología. Para que la movilidad sea posible es imprescindible un completo dominio de las tecnologías de comunicaciones por parte de la empresa, para poder ofrecerlo como un servicio seguro, y por parte del trabajador, que tiene saber usarlas de forma interactiva (Fajula y Roca, 2001:388), lo que supone dedicar esfuerzo y atención a la formación.

3.10. COMUNICACIÓN INTERNA, MARCA Y REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Como explica el profesor Barranco (2008), la Comunicación Empresarial está inmersa en un proceso de profundo cambio estructural como consecuencia de las modificaciones que se han producido, en los últimos años, en el entorno de la empresa.

Algunos de estos son consecuencia de las propias modificaciones conceptuales y operativas de los mercados, en los que la globalización e internacionalización de los negocios requiere de una revisión de las estructuras organizativas y prepararse para su continua adaptación a un entorno en constante evolución.

Pero también provienen de la necesidad de adaptarse a un nuevo entorno sociológico derivado de la globalización económico-financiera y los cambios tecnológicos, donde la complejidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*, no para de aumentar según la opinión generalizada de los analistas. La adaptación requiere entender el mundo *como un todo unitario e interdependiente, la globalización incide más directamente en esa nueva forma cognitiva, a partir de la cual, los sujetos, los grupos sociales y las organizaciones representan la realidad.* (Benavides, 2001: 22).

La transformación sociológica ha alcanzado los planteamientos que tienen los *stakeholders* en cuanto a sus expectativas, sus exigencias y a la propia consciencia del *stakeholder* externo sobre el poder que puede ejercer sobre la empresa mediante su decisión de compra. También alcanza el mismo significado y características en el *stakeholder* interno en relación a su perspectiva laboral y sus consecuencias, como su fidelidad a la empresa, la prevalencia de la vida personal a la laboral, la valoración del tiempo libre y otros aspectos que

influyen decisivamente en la valoración de la empresa en la que trabajan o desean trabajar (Barranco, 2008).

Como señalan Carreras, Alloza y Carreras (2013), la transformación también supone innovar en la manera de comunicar y relacionarse con sus grupos de interés manteniendo la coherencia y consistencia en sus acciones comunicacionales.

Dentro de las tendencias que el Observatorio de Comunicación Interna⁴⁹ destaca como un elemento innovador reciente es la utilización de la marca en la comunicación interna. Recordamos de capítulos anteriores, el desafío que supone implicar a todas las personas en los objetivos y estrategia de la empresa y el papel de la comunicación interna alineada con la estrategia empresarial. Pero, las organizaciones también desean generar compromiso en sus trabajadores que les permitan identificarse con la estrategia y trayectoria de la empresa, mediante la difusión y vivencia de los valores de la compañía.

Aparece entonces el concepto de marca como uno de los activos más preciados de la empresa, elemento clave en su estrategia competitiva, que ha evolucionado desde aquella etiqueta que acompañaba al producto, hasta la actual síntesis del vínculo que mantiene la empresa con todos sus grupos de interés.

La percepción que tienen los grupos e interés sobre la empresa delimita su reputación corporativa, concepto que está cobrando, cada día, más relevancia e importancia en la estrategia empresarial (Carreras, Alloza y Carreras, 2013), especialmente entre las grandes corporaciones. Por ello consideramos que es necesario incluir los conceptos de marca y reputación corporativa en el marco conceptual de la comunicación interna, como agente de la relación con los *stakeholder* internos.

Decíamos que la comunicación interna debe vehicular la participación y diálogo para que se conozcan, interpreten y adopten los valores y cultura de la empresa, conceptos estrechamente ligados con la marca, que además potencian el orgullo de pertenecía y

⁴⁹ El Observatorio de Comunicación Interna, creado en 2003 por Inforpress –actual Atrévía-, la revista Capital Humano y el IE Business School, anualmente convoca premios a la Mejores Prácticas en Comunicación Interna, con categorías como Innovación en la Comunicación Interna.

fomentan el atractivo de la empresa. *Las experiencias de marca, que nacen dentro de la organización, sirven para reforzar los valores y la cultura que irradia la compañía al mercado* (Cabanas y Soriano, 2014:49). Pero para lograr crear una marca interna no basta con acciones comunicativas, Cabanas y Soriano manifiestan que *es esencial asociar las políticas de recurso humanos con aquellas características que buscan los empleados y acercarla a los colaboradores mediante acciones de comunicación interna* (Cabanas y Soriano, 2014:51). Se pretende, en definitiva, que los miembros de la empresa sean portadores de la marca interna de la empresa como vínculo racional y emocional que refuerza los valores y cultura de empresa que acaban trasladándose al mercado.

Con un enfoque muy similar encontramos la propuesta de Barranco, que plantea la necesidad de reconsiderar el modelo de comunicación interna como elemento central en la transmisión de la cultura y de los valores corporativos, pero, también sobre la construcción de la reputación interna de la empresa. *Parece lógico relacionar la Comunicación Interna con la Reputación Interna, es decir, con la imagen o reconocimiento que tienen los trabajadores del comportamiento de su empresa tanto en el campo de la gestión, como en su proyección económica, social, medioambiental o ética* (Barranco, 2008:1).

Partiendo del concepto de reputación corporativa, Fernández Beltrán (2007), citando a Villafañe, nos aporta una visión de la reputación interna:

Si convenimos que la reputación corporativa puede entenderse como el reconocimiento por parte de los stakeholders estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales –económico, comercial, laboral y social-, podemos entender, igualmente la reputación interna como el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de la empresa, es decir, su reconocimiento de los resultados económico-financieros obtenidos, de la calidad de su oferta comercial y el trato al cliente, de la calidad laboral y del perfil ético y la responsabilidad de la empresa en la que trabajan. (Villafañe, 2005:189).

Cabe también, entender la reputación interna como un sentimiento positivo hacia una institución, que se manifiesta en forma de admiración, buena estima y confianza. *Se trata de*

un sentimiento de enorme relevancia puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país. (Alloza, 2012:32).

Tras profundizar en el marco teórico de la conexión entre la cultura corporativa y la reputación interna, Fernández Beltrán nos señala que esta es un indicador del grado de la convergencia y de la coherencia entre la cultura empresarial y el proyecto corporativo, de manera que el proyecto como tal llegue a ser compartido por todos los miembros de la organización. *Del consenso sobre el proyecto corporativo se llega a través del diálogo corporativo, y por tanto de la comunicación interna, al alineamiento con la cultura corporativa de la entidad y, por último, a la implicación y la reputación interna.* (Beltrán, 2007:139).

Siguiendo a Fernández Beltrán y Villafañe, puede decirse que trabajar para mejorar la reputación interna corona la cima de los objetivos de la comunicación interna ya que sintetiza el esfuerzo de la trasmisión de los valores de la empresa y su cultura, alineada con la estrategia empresarial.

Si además, consideramos la reputación como un sentimiento personal, podemos decir que en este contexto la comunicación interna se perfecciona al ser capaz de influir en la personas, han cambiado *las reglas del juego de la comunicación tradicional basada en la persuasión. La persuasión ha muerto en favor de la gestión de la influencia.* (Alloza, 2012:43). Con estas premisas, vemos que la reputación se convierte en un elemento innovador en la gestión de la comunicación interna, *viene a trasladar al ámbito de la comunicación interna el modelo de gestión de la imagen corporativa* (Beltrán, 2007:143), reforzando el impacto que la comunicación interna tiene en la transformación necesaria de las organizaciones para adaptarse al cambio.

la incorporación de la reputación como concepto psicosocial a la práctica empresarial y a la institucional produce también innovación en la medida en que genera una transformación permanente en las organizaciones que se comprometen con su gestión. (Carreras, Alloza y Carreras, 2013:38).

El reconocimiento de la reputación, y su integración en los modelos de negocio de las compañías es, cada vez, más aceptado, *los intangibles como la marca, la reputación, la*

responsabilidad, son activos que suman en la configuración final del valor de una empresa (López Triana, 2011:36). Sin embargo, dicha integración en los modelos de negocio y reconocimiento por parte de la alta dirección requiere que estos puedan ser medidos y evaluados de forma similar a como se gestionan los activos económico-financieros tradicionales. *Las métricas de reputación en este contexto se configuran como un requisito indispensable para demostrar el retorno económico y financiero de la buena gestión del director de comunicación.* (Carreras, Alloza y Carreras, 2013:33). Alloza nos señala que es necesario poder incluir en los cuadros de mando de las organizaciones indicadores de la reputación, aceptados por el mercado, como complemento de los indicadores financieros, que permitan medir la reputación de la organización y la toma de decisiones. Alloza, tras una profunda investigación y validación estadística, aporta al mundo académico y empresarial un indicador global de reputación con una perspectiva de largo plazo y una visión *multistakeholder*. Este indicador mide la opinión que se han formado sobre la empresa sus grupos de interés, y las expectativas que tienen acerca de las áreas clave de la actividad empresarial como: los productos y servicios que comercializa; su responsabilidad como ciudadano corporativo; la ética y el buen gobierno de la empresa; el entorno laboral; la calidad de la dirección y la innovación. *Estas siete grandes dimensiones de gestión de la empresa son aquellas sobre las que van a reportar los indicadores no financieros y son aquellas en las que una empresa tiene que ser excelente porque son sobre las que va a ser juzgada.* (Alloza, 2014: párr.9).

Este indicador reputacional, junto con la metodología de su gestión, han supuesto una gran innovación en el ámbito de la gestión y valoración de intangibles, al permitir identificar cuáles son las palancas de gestión, las dimensiones que fortalecen o deterioran la reputación, y medir las expectativas de los diferentes grupos de interés en cada organización, así como sus variaciones a lo largo del tiempo. *Este indicador global de reputación ha demostrado ser capaz de predecir la actitud intencional, que es la responsable de las conductas de apoyo o de rechazo hacia la organización.* (Alloza, 2016:12).

3.11. BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

En general, el concepto de *buenas prácticas* se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también a toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

La expresión de *buenas / mejores prácticas* es una traducción literal de la expresión inglesa *best practices*, comúnmente empleada por las empresas consultoras de origen anglosajón, que las comercializan en forma de proyectos de implantación, convenciendo a sus clientes para que las pongan en práctica. No obstante, esto no quiere decir que este concepto sea un mero producto comercial, antes al contrario, son el resultado de la aplicación de la experiencia y el sentido común que pueden aportar soluciones a problemas reales y acelerar la puesta en servicio de mejoras en los procesos de las organizaciones. El concepto de *buenas prácticas* se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones. Las *buenas prácticas*, sistematizadas, permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, y aplicarlos de manera más amplia en otros contextos. Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención en las organizaciones.

De acuerdo con Cabré (2009) lo que actualmente se conoce como *buenas prácticas* ya se recogía en los años ochenta y noventa bajo la etiqueta de calidad, cuando empezaron a surgir las normas ISO 9000 dedicadas a la calidad,⁵⁰ etiqueta que era necesaria para dar prestigio a cualquier empresa, organismo, actividad o producto.

La calidad consiste en explicitar para una actividad dada, el conjunto de procesos que se llevan a cabo en la elaboración de un producto. Esta actividad

⁵⁰ En 1998 el *Conseil International de la Langue Française* editó un número especial de la revista *La Banque des mots* dedicado a la calidad, bajo la responsabilidad de Elizabeth Blanchon, en la época miembro del Centro de Terminología y Neología de Francia.

dinámica se expresa en dos fases: en una primera fase elabora una metodología que permite desarrollar un producto o una acción de calidad; y en una segunda fase se pone en pie un sistema de control de la puesta en práctica de esta metodología. Se trata pues de una actividad metodológica de carácter evaluativo. (Cabré, 2009:4).

La búsqueda de *buenas prácticas* se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que según su grado de aceptación y difusión acaban evolucionando hacia *estándares de facto*, comúnmente aceptadas en el sector, y posteriormente a normas y estándares de organismos internacionales tipo ISO o UNE, aportando toda una sistemática de términos, documentación y actualizaciones, certificación de conocimientos de los profesionales y criterios de homologación que sirven de referencia al sector para distinguir las empresa que han alcanzado un nivel determinado de cumplimiento o adaptación de los estándares.

Siguiendo a Cabré (2009), las *buenas prácticas* tienen que ver con los fundamentos de la terminología, con las competencias necesarias para resolver el trabajo y con principios generales que afectan a la puesta en práctica del proceso de trabajo. Cabré destaca cinco aspectos que deben cumplir las *buenas prácticas*:

- El conocimiento y respeto de los fundamentos de la terminología, como base de una buena práctica
- La necesidad de reunir las competencias necesarias para resolver un trabajo
- La importancia de adecuar la metodología y la resolución de problemas a las características y condiciones de cada trabajo
- La necesidad de disponer de una documentación fiable y seleccionada con criterios explícitos
- El uso de las tecnologías para dar acceso a la información

Las *buenas prácticas* responden a una necesidad identificada, son fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica en una población definida que se hace necesario modificar y mejorar y por tanto tiene objetivo definido, relevante y realista;

- Desarrollan estrategias basadas en la evidencia, y son innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad;
- Las estrategias y las acciones parten de unos principios y valores básicos y responden a una visión o perspectiva definida del problema que atiende;
- Los recursos humanos que llevan a cabo la iniciativa están cualificados y especializados;
- Proponen un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones;
- Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad, con alianzas interinstitucionales fuertes;
- Incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización;
- Sistematiza los procesos y resultados;
- Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia.

El reto de conseguir que la comunicación interna sea una tarea común, que esté bien gestionada, sea transparente y genere confianza y sentido de pertenencia es formidable para cualquier organización. Es por ello que contar con guías de actuación, reflejo de las mejores prácticas acuñadas por los expertos en Comunicación Empresarial y los propios responsables de Comunicación Interna, contribuyen a facilitar su implantación y a ejercer la función con responsabilidad. Fruto de esta experiencia en el mundo empresarial han surgido asociaciones de profesionales de Comunicación Interna que tienen como objetivo su estudio y la publicación de guías, las cuales han sido analizadas en este trabajo de investigación en su búsqueda de referencias al hecho multinacional. En España existen varias organizaciones, algunas de las cuales destacan por su notoriedad pública al otorgar premios a las empresas

que han desarrollado los mejores proyectos de Comunicación Interna⁵¹, como fomento de esta función. Hemos comprobado que las publicaciones sobre *buenas prácticas* no se limitan al ámbito empresarial, este concepto también lo encontramos en la administración pública en sus publicaciones internas, como cuadernos de referencia que les ayuda a mejorar su gestión⁵².

No obstante, de nuevo hemos podido constatar que el enfoque principal de estas publicaciones y proyectos es la implantación y desarrollo de la comunicación interna en distintos ámbitos y sectores empresariales, sin que ninguna de ellas haya contemplado los aspectos de multinacionalidad de la organización si los hubiera.

3.12. PLAN DE COMUNICACIÓN

Parece que la planificación puede ser un instrumento eficaz para ordenar acciones en épocas estables y predecibles, lo que nos permite identificar con rigor los pasos que habrá que seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, sería un error considerar que la planificación es una guía inmutable de acciones perfectamente definidas y delimitadas, pues la realidad se encarga de recordarnos que las premisas de las que partimos son mutantes, además de que, en ambientes volátiles, no es posible considerar todos los elementos que influyen en nuestros objetivos y escenarios resultantes. La planificación es más una herramienta de viaje, con la que nos orientamos en el camino, parando a reconsiderar nuevas vías para llegar a destino cuando nos surgen obstáculos imprevistos (Elías y Mascaray, 2003:206). Planificar consiste en establecer previsiones de cara a alcanzar los objetivos deseados en el momento de partir, pero considerando la planificación como un proceso continuo, debemos adaptarlo a la realidad que nos rodea en cada momento con flexibilidad. Se trata de intentar disminuir, de la manera que sea posible, las incertidumbres que nos depara

⁵¹ El Observatorio de comunicación interna e Identidad Corporativa, una iniciativa del Instituto de Empresa, la consultora Inforpress y la revista Capital Humano otorga premios anuales a las mejores prácticas en comunicación interna.

⁵² Véase la publicación de AGAEVE (2010) que desarrolla en forma de Guía las buenas prácticas que deben tener en cuenta los Servicios Centrales y Delegaciones de la Consejería de Educación de la Comunidad de Andalucía.

el futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante los sucesos o las circunstancias que se vayan presentando.

Planificar es tener una visión de conjunto de las tareas a cumplir, asignarles un tiempo razonable y prever un margen para los imprevistos. Para hacerlo es preciso contar con diferentes horizontes temporales, pues los planes a corto plazo no pueden establecerse sino después de haber establecidos los de medio y largo plazo. El proceso se inicia a partir de los objetivos establecidos con la perspectiva de un horizonte más lejano. A partir de los cuales se establecen los objetivos intermedios, para alcanzar los cuales serán necesarias actividades a más corto plazo. Se forma de esta manera una pirámide de objetivos, los cuales tienen su vértice en la meta final, que son los objetivos a largo plazo.

Partiendo de esta visión de planificación flexible y orientadora, nos proponemos analizar en este apartado los aspectos clave de la planificación de la comunicación interna, teniendo en cuenta que el aspecto básico es el factor humano, *el punto de partida y llegada son las personas que conforman los diferentes públicos de la organización; ellas son quienes dialogan, relacionan y llegan a acuerdos* (Ñáñez, 2015).

3.12.1. PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

No obstante, no puede hablarse de un plan de comunicación interna sin relacionarlo con el plan de comunicación externa, dos niveles de acciones diferenciadas pero dependientes entre sí, como lo es la relación entre los públicos internos y externos de la organización (Martín, 2006). Coincidimos con los autores que defienden una visión global de la comunicación empresarial, del que ambos planes de comunicación, interna y externa, son parte de un plan de comunicación integral. Este plan recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa, de suerte que su estrategia, mensaje y estilo a difundir sean coherentes y sus acciones comunicacionales estén coordinadas. Como señala el profesor Capriotti (1999), *la comunicación corporativa debe estar integrada: si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar*

adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia, un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas.

A su vez, el plan de comunicación integral es un instrumento de apoyo al plan de negocios de una organización en lo que tiene que ver con la imagen y la identidad corporativa. (Vásquez, 2001). El plan de comunicación actúa no solo como una guía para los planificadores del programa de trabajo, sino que también sirve como registro de los la estrategia y objetivos que persigue, los cuales, necesariamente, se irán adaptando en el transcurso del tiempo.

3.12.2. ETAPAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

3.12.2.1 ESTADO DE LA COMUNICACIÓN

Siguiendo la metodología propuesta por Montserrat (2014), definir un plan integral de comunicación requiere, antes de nada, tener un conocimiento profundo del estado de la comunicación en la organización.

El análisis de la situación es pues, la primera etapa del plan, en la cual se ha de recopilar información de forma exhaustiva, con especial hincapié en el análisis de los recursos de comunicación, tanto propios como de las empresas con las que se compite. No puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno, y de nuestras fortalezas y debilidades. El plan de comunicación de una organización empresarial debe ser el resultado de un proceso de análisis integral e integrado, desde una perspectiva de mercado y desde la perspectiva de la dirección de la empresa. (Vásquez, 2001).

Aunque cada plan debe adaptarse a la organización para la que se desarrolle, Tur y Monserrat, (2015), plantean que en todo caso, se ha de recoger y analizar la información que responda a las siguientes cuestiones sobre la empresa y su mercado:

- a) ¿Quién y cómo es la empresa para la que se desarrolla el plan, sus antecedentes, su estructura organizativa, sus recursos humanos,..?

- b) ¿Qué facturación y evolución económica ha tenido la empresa en los últimos años? Segmentación y rentabilidad por productos o áreas de mercado.
- c) ¿Cómo es el mercado y entorno de la empresa? Para analizar los objetivos económicos, tasa de población activa, número de habitantes en el mercado de interés para la empresa y análisis del mercado potencial por áreas geográficas.
- d) ¿Cómo se estructura el mercado? Evolución y perspectivas del sector de actividad de la empresa en su país de origen, datos estadísticos de consumo de productos en ese sector de actividad, análisis de la competencia, análisis de la comunicación de la competencia: posicionamiento, imagen, campañas, medios y soportes utilizados.
- e) ¿Qué implicaciones estratégicas tiene el mercado? Definición del mercado relevante, diagnóstico del proceso de compra, definición y descripción de los segmentos del mercado, análisis de la competencia en esos segmentos.
- f) ¿Qué estrategias de producto, precio, distribución y comunicación ha llevado a cabo la empresa en el pasado?
- g) ¿Qué imagen y reputación tiene la empresa en su mercado?

3.12.2.2 DETERMINACIÓN DE PÚBLICOS

El siguiente paso es conocer cada uno de los públicos con lo que la organización está o debería estar relacionada, lo que requiere ser capaz de definir quiénes son los públicos internos, externos y, en general, todos los grupos de interés, así como las audiencias primarias -sobre quienes se ejerce influencia directa- y secundarias -quienes pueden apoyar el proceso-. Cabe también segmentar las audiencias en grupos menores que compartan ciertas características significativas, tales como nivel educativo, zona geográfica, idioma, cultura, edad, o situación familiar. Conocer el público al que nos dirigimos es imprescindible para diseñar, en cada caso, la estrategia de comunicación más adecuada, los canales a utilizar así como el propio mensaje que vamos a transmitir.

Con la información recogida, el siguiente paso, de acuerdo con Vásquez, es realizar un diagnóstico de situación, siguiendo el modelo de análisis estratégico de Potter sobre las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa. El propósito del

diagnóstico no es otro que el disponer de un cuadro, de la forma más resumida y clara posible, que refleje la situación de la empresa., sus ventajas y desventajas frente a su competencia y entorno, así como la síntesis del análisis descriptivo del interior de la empresa. En este paso se trata de sintetizar la información recogida en la etapa anterior y realizar un ejercicio de diagnóstico del estado de la empresa desde el punto de vista externo e interno de la misma.

3.12.2.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.

En esta etapa, los autores coinciden en la necesidad de establecer qué objetivos se pretenden alcanzar con el plan de comunicación. Pero, antes de fijar los objetivos de comunicación, se han de contemplar los objetivos estratégicos que la empresa haya fijado en relación a sus marcas, imagen de empresa y reputación ante la sociedad. Se trata de determinar dónde queremos llevarla y qué queremos conseguir de nuestro público, contando con las decisiones estratégicas corporativas -misión y visión-, y decisiones de mercado, que se hayan tomado en el nivel más alto de la empresa. A partir de éstas podrá determinarse qué se va a llevar a cabo en comunicación para contribuir a alcanzar los objetivos corporativos y de mercado, esto es, se podrá considerar los diferentes criterios para la elección de los objetivos de comunicación, formularlos y justificarlos.

En la formulación de los objetivos desde el punto de vista comunicacional, de acuerdo con lo que señala Vásquez (2001), es importante que incluyan los componentes; cognoscitivo, -cómo quiere la organización ser percibida a través de la información-, el emocional, -qué sentimientos quiere la organización provocar en sus públicos-; y el conductual -qué predisposición para actuar busca la organización en sus públicos.

3.12.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación consiste en elegir el modo a desarrollar de forma coordinada cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos planteados, y en su elección, como nos recuerdan Tur y Monserrat (2015), incorporar una reflexión sobre los niveles de supeditación a las estrategias corporativas

Vásquez (2001) distingue dos tipos de estrategias, la creativa que traza las ideas y elementos comunes que vinculan todos los aspectos del componente de comunicación, y la

estrategia de medios y soportes, que define la combinación de medios de comunicación internos, externos, o de ambos, utilizados para transmitir los mensajes. Para Vázquez, los aspectos fundamentales de la estrategia creativa se centran en torno a los mensajes, su contenido, su aspecto emocional, su tono y su integración con otros mensajes para reflejar un todo conceptual único.

Así mismo, Vázquez aconseja que la elección de los canales de comunicación, se realice atendiendo a grandes principios como su adecuación en referencia a los objetivos, al mensaje y al público al que se dirige, incluso, al presupuesto que se disponga.

3.12.2.5 PLANES DE ACCIÓN

Es en esta etapa, cuando se concretan las actividades a realizar y los medios a utilizar para desarrollar el plan de comunicación, conforme a la estrategia planteada. Es la parte dedicada a la construcción de las acciones comunicativas, el modo y el momento en que se llevarán a cabo, con el fin de conseguir los objetivos previamente fijados. Siguiendo a Tur y Monserrat (2015), una estrategia puede concretarse en diferentes planes de acción y, a su vez, un plan de acción puede formar parte de diferentes estrategias y contribuir a la consecución de varios objetivos.

Para Capriotti (1999), las acciones comunicativas son el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. Así encontramos distintas acciones comunicativas para cada uno de los diferentes tipos de comunicación organizacional, que hemos tratado en anteriores capítulos, como la comunicación interna. Capriotti argumenta que su planificación tiene una complejidad muy alta, más allá de los tradicionales planes de comunicación, por lo que es aconsejable que, previamente, se realice, una determinación, adecuada y minuciosa, de las acciones comunicativas para facilitar la labor de identificar y seleccionar el mix de actividades y medios más adecuado para alcanzar los objetivos. De esta manera, se podrá lograr una mejor y más eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone la compañía, lo que permitirá una mayor coherencia y una fuerte sinergia de todos los aspectos comunicativos de la organización.

Como resultado, contaremos con diferentes planes de acción y campañas de publicidad, relaciones públicas, comunicación on-line, marketing directo, campañas promocionales, de patrocinio, institucional, reputacional, responsabilidad social corporativa, y comunicación interna.

Un plan de acción, como tal herramienta planificadora, estaría incompleto sin un cronograma que recoja los elementos más importantes de las acciones comunicacionales, con las fechas de comienzo y duración previstas. Esto nos permitirá, a su vez, integrar el plan de acción dentro de un calendario global que recoja los eventos más relevantes para la organización, de otros departamentos, y asegurar una coordinación global. El plan de acción debe estar, también, expresado en términos económicos, en forma de presupuesto que se destinará a cada partida, para su tramitación y aprobación de acuerdo con las normas propias de la organización. El presupuesto se realiza a partir de los planes de acción, donde se identifican los medios humanos, técnicos y materiales que son necesarios, cuantificando su número y coste. En las grandes organizaciones hay casos en los que la ejecución del plan se encarga a empresas de servicio, siendo entonces la valoración que estas hagan de sus servicios, en un entorno competitivo, la mejor información para incorporarla al presupuesto. Incluso, aunque la ejecución se haga con medios propios, puede ser conveniente disponer de una referencia externa de sus costes.

3.12.2.6 EVALUACIÓN

Ñáñez (2015) y Monserrat (2014:84) coinciden al señalar la importancia de asegurar que las acciones cuenten con un responsable que supervise y ejecute los planes de acción, el cual deberá utilizar por lo menos un mecanismo de retroalimentación para determinar el grado de eficacia de la acción realizada. El conjunto de acciones deberán ser verificadas continuamente, con el fin de garantizar el uso de las más apropiadas. Al evaluar las estrategias y acciones que se han llevado a cabo la organización podrá conocer qué acciones han tenido más o menos éxito, aceptación o impacto en el público objetivo.

Como indican Tur y Monserrat (2015), cualquier actividad económica requiere reflexión, recapitulación y análisis integral de la operación en términos de coherencia,

congruencia, rentabilidad, retorno de la inversión, evolución del valor de la marca y su posicionamiento, y efectividad y fortaleza de las relaciones construidas con los públicos, analizado cada uno de estos aspectos mediante las métricas adecuadas. Sin esta capacidad de valorar, integrada dentro del plan de comunicación, difícilmente se podrán corregir y mejorar estrategias en el futuro, pero lo que sería más peligroso en nuestra opinión, la organización no tendría información para, eventualmente, reconducirlo, siguiendo los criterios de flexibilidad y adaptabilidad expuestos.

3.12.3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Cabría pensar que la empresa que haya desarrollado un plan de comunicación integral le bastase con incorporar, dentro de este, el conjunto de acciones de comunicación interna concretas que hayamos identificado en las etapas de diseño conceptual.

Sin embargo, decíamos, en referencia a la tarea de planificación, que las características del entorno actual en que se desenvuelve la empresa exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece el entorno. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en organizaciones en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de la organización. Éste es uno de los objetivos atribuidos a la comunicación interna como agente del cambio, es decir, *saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma* (García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura, 1999). Consideramos, por tanto, que el plan de comunicación interna tiene una doble vertiente, por una parte, aquella integrada dentro de un plan de comunicación corporativo, con acciones coherentes y coordinadas con las demás acciones comunicacionales de la organización. Y por otra, como instrumento estratégico de la empresa para la adaptación y evolución continua de la organización, capaz de activarse durante la ejecución del plan de comunicación integral.

A la hora de la verdad, es posible que la capacidad instrumental de la comunicación interna no esté plenamente desarrollada en la empresa, por lo que en la etapa de análisis situacional del plan de comunicación integral se debe prestar especial atención a los aspectos

conductuales de la organización que afectan al público interno y a la eficacia de la comunicación interna. En concreto, es necesario evaluar el punto de partida y evolución de aspectos como el clima laboral, la evaluación del desempeño, la cultura organizacional, y, la más importante en nuestra opinión, la valoración del área de Comunicación Interna por parte de los empleados.

Zapata (2013) considera que también debe conocerse el grado de involucración y apoyo de los máximos responsables ejecutivos, -la alta dirección-, de la empresa. Esto podría considerarse como una obviedad desde el momento en que se plantea un plan de comunicación integral, pues este no podría ni siquiera concebirse si no contase con el apoyo de la alta dirección. Sin embargo, hay una gran diferencia entre el apoyo para dar su acuerdo a un plan, o realmente involucrarse en él profundizando en aquellos aspectos de la cultura empresarial en los que la dirección de la empresa influye decisivamente y trasmite a diario a la organización, como el estilo de dirección, el liderazgo y la participación, su implicación en la comunicación interna, la formación en habilidades sociales e inteligencia emocional, etc. Aunque aparentemente sea difícil explicitar estos puntos en un análisis formal, es importante no olvidarlos, y al menos tenerlos como referencia en el análisis del punto de partida.

Otro de los puntos clave, específicos de la comunicación interna, que los autores coinciden en señalar, es la evaluación del uso y conocimiento de los medios de comunicación interna, incluyendo los nuevos medios como la intranet, y los espacios colaborativos. Sin embargo, se presta menos atención a los aspectos culturales que influyen en su utilización, lo que Zapata nos recuerda, al señalar que dentro de la cultura organizacional, se debe incluir aspectos como la cooperación y servicio, y el fomento del trabajo colaborativo.

En cuanto a los flujos de comunicación, tradicionalmente, el análisis situacional se centra en el sentido descendente -desde un nivel jerárquico superior a uno inferior-, acompañado, en algunos casos, de la visión ascendente y horizontal. Sin embargo, como ya señalamos al citar a Sánchez Paunero (2016), la gran cantidad y calidad de las interacciones transversales que se producen en las organizaciones, hacen que estos tres sentidos de circulación de la comunicación interna tiendan a quedar obsoletos.

De acuerdo con el profesor Villafaña (2001:162), la gestión del cambio cultural pasa necesariamente por un diagnóstico del estado de la cultura corporativa, lo que exige

concreción metodológica e instrumentos precisos para ejecutar esa metodología, aportando para ello varias propuestas entre las que destaca la del método ADC de Villafañe. Este método se basa en el análisis de la dinámica cultural, recogiendo bajo este concepto, *los factores que constituyen un comportamiento cultural, independientemente de la ideología corporativa, de la orientación estratégica, o de cualquier otra variable cultural* (Villafañe, 1999:196). En principio, este método se presenta como el más atractivo para un diagnóstico multicultural, propio de una multinacional, ya que plantea analizar por separado la cultura corporativa de las existentes en el resto de empresas filiales internacionales.

Para realizar un diagnóstico, se suele recurrir a investigar una muestra representativa del fenómeno que estamos investigando, seleccionada a partir de ciertos criterios de representación. Como Rodríguez Bravo (2001) señala, estos criterios responder al paradigma del comportamiento humano que hayamos decidido seguir. En el caso de haber elegido el paradigma sociológico, la representatividad de la muestra estará basada en categorías sociales como nivel de formación, edad, nivel económico, etc. Si, en cambio, seguimos el paradigma basado en el comportamiento y la conducta humana, se prestará atención a las diferencias culturales y perceptivas de los empleados (Rodríguez Bravo, 2001:407). Adicionalmente, en las empresas multinacionales hay diferencias notables en cuanto a la distribución del número de personas situadas en la parte corporativa y los situados en cada una de las filiales, lo que añade más dificultad a la hora de determinar tamaño y composición de la muestra. Todo el mundo estaría de acuerdo en que difícilmente podremos obtener un diagnóstico correcto si la muestra no es realmente representativa, por ello, en las empresas multinacionales se debe hacer un ejercicio de investigación y debate previo sobre la validez de la muestra, para que el diagnóstico no nos lleve a interpretar la realidad erróneamente.

Como reflexión acerca de la planificación de la comunicación interna, en el caso de las empresas multinacionales el análisis debería traspasar fronteras geográficas y culturales, y el plan debería abordar, a modo de objetivo adicional, el cambio cultural de la empresa filial con mayor o menor énfasis, en función de la estrategia de internacionalización que tuviera la organización. Ambos aspectos forman parte de la hipótesis que queremos demostrar.

3.12.4. AUDITORIAS Y MÉTRICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

El control de los resultados es la vía para acreditar y reforzar el papel que juega la comunicación interna en la empresa actualmente, más allá de la mera declaración de que contribuye a aumentar el valor de la organización. Si consideramos la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, la auditoría podemos entenderla como el análisis que posibilita la identificación de esas necesidades y el grado en el que son satisfechas. En este sentido, García Mestanza et al. (1999) señalan que no resulta tan importante vincular de manera directa la comunicación interna con la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, sino la posibilidad de medir los resultados de las acciones de comunicación interna y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. Contrariamente, Álvarez Nobel (2011) opina que quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más aun cuando éstos se refieren a un conjunto de valores intangibles que consumen buena parte de los presupuestos. De ahí surge la búsqueda de metodologías que permitan evaluar y medir cómo la comunicación agrega valor económico a la empresa.

La auditoría de comunicación interna es el procedimiento metodológico que permite de una forma dinámica diagnosticar el sistema de comunicación y evaluar su gestión y sus resultados. Son dos funciones que fundamentan, tanto la formulación de las políticas de comunicación interna en la empresa y la elaboración de los planes de comunicación interna, como las correcciones y modificaciones oportunas. Para Muñiz (2014), es esencial cambiar la percepción de rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa. Coincide con la apreciación de García Mestanza et al. (1999), quienes señalan que *los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa.* (García Mestanza, et al., 1999).

Para Castillo y Álvarez Nobell, citando a Varona (1994), *el propósito del diagnóstico de la auditoría de comunicación es examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación externa e interna de una organización a todos sus niveles* (Castillo y Álvarez Nobell, 2015:128). Estos autores distinguen la evaluación de los sistemas y prácticas de

comunicación a dos niveles, macro y micro, de la organización. En el primer nivel la evaluación se centra en la estructura formal e informal de la comunicación, incluyendo la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos de la organización. A nivel micro, se evalúan las prácticas de comunicación interpersonal y grupal.

Finalmente, como señala Varona, desde la *perspectiva funcionalista*⁵³ el último objetivo de la auditoría es *promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente* (Varona, 1994:7). Coincide con lo señalado por Castillo y Álvarez Nobell, García Mestanza et al. y Muñiz, para los que se deben proponer recomendaciones encaminadas a introducir cambios que mejoren los sistemas y prácticas de comunicación tras la evaluación y diagnóstico de los siguientes aspectos:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- El control presupuestario con el que se desarrollan los planes de comunicación interna, y los costes del departamento de Comunicación Interna.
- La identificación de los diferentes *stakeholders* que intervienen como audiencia de la comunicación interna, su diversidad y, eventualmente, sus diferentes segmentos.
- La percepción que tienen los *stakeholders* internos sobre la organización y los estados de opinión acerca de temas fundamentales.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
- Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
- La participación de los directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información).

⁵³ Según Varona (1994), citando a Monge, Farrell, Eisenberg, Miller y White, (1984), los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un "sistema viviente" integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos.

- La evolución de resultados, comparados con el punto de partida y auditorías precedentes, si las hubiera.

En cierto modo, la auditora amplía el alcance de lo señalado por Elías y Mascaray (2003:218) en su propuesta para la evaluación del plan de Comunicación Interna, que la resume en cuatro puntos:

- El cumplimiento de objetivos
- Cumplimiento de plazos
- Control presupuestario
- Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación.

En esta propuesta encontramos los parámetros clásicos del control y evaluación de toda actividad empresarial. Estos autores coinciden en señalar la importancia de poder medir todos sus componentes, incluidos los subjetivos, como es el caso de la satisfacción de los *stakeholders* internos. Lo que están poniendo de relieve es la necesidad de contar con metodologías y métricas que nos permitan evaluar los resultados de los objetivos que persiga el plan de Comunicación Interna y, en buena lógica, coherentes con los conceptos que se hayan evaluado en la etapa del análisis situacional.

Hemos podido constatar en diversas publicaciones la existencia de un consenso generalizado entre los expertos en Comunicación Interna sobre la necesidad de medir la su contribución global a la alta dirección y a las diferentes áreas de la empresa para valorar si se han cumplido los objetivos del área, si los resultados son los esperados, así como detectar los puntos fuertes y débiles en la gestión de la comunicación interna. Se trata, en definitiva, de medir para analizar y poder establecer los cambios necesarios para mejorar. Sin embargo, también encontramos un consenso sobre lo complicado de medir estos aspectos dado que se trata de valorar activos intangibles de la organización y de las personas que la integran. (Zapata, 2013), (Sara, 2014), (Castillo y Álvarez Nobell, 2015), (Carreras, Alloza y Carreras, 2013), (Formanchuk, 2013).

Las principales metodologías de auditoría de comunicación analizadas por Castillo y Álvarez Nobell, como *la Internal Communication Audit (ICA)*⁵⁴ de la *Internal Communication Association*, *The LTT Audit Systems* de Wilo Helsilla (1994), *Communication Satisfaccion Questionnaire*⁵⁵ de Downs y Hazen (2004) y el *Cuestionario de la Auditoria de Comunicación* de Varona (1994), tienen en común la utilización de cuestionarios y entrevistas como soporte principal de la métrica. Siguiendo el criterio de Álvarez Nobell, quien citando a Danniels y Spiker (1991), señala que *para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional* (Álvarez Nobell, 2011:90), reconocemos que el cuestionario y la entrevista son los instrumentos de medida más utilizados en las ciencias sociales, especialmente indicados en los procesos de investigación y generación de conocimiento. En el caso de la evaluación de la gestión estamos de acuerdo con Casasnovas (2012), cuando afirma que por lo general las encuestas tradicionales no motivan a la alta dirección a y mejorar en su gestión comunicacional. No podemos olvidar que la necesidad de medir resultados concretos en procesos que manejan activos intangibles, como son los relacionados con la comunicación interna, surge desde la alta dirección empresarial. Desea conocer los resultados obtenidos por esta función empleando indicadores similares a los del área económica, utilizando, entre otros indicadores de medición, el Retorno de la Inversión (ROI). (Casasnovas, 2012).

Para Tessi *medir la gestión de CI[Comunicación Interna] es lo mismo que decir escuchar, y cuando uno está haciendo comunicación interna tiene que saber que por lo menos el 50% de la comunicación es escuchar* (Tessi, 2012). Así lo refleja en su trabajo de investigación y consultoría sobre estrategias efectivas en comunicación interna. Señala que para *escuchar* hay que contar con un sistema que monitoree integralmente todas las

⁵⁴ El procedimiento patrocinado por la *Internacional Communication Association* (ICA) en 1971 se basa en un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación y un diario de comunicación.

⁵⁵ El instrumento denominado *Communication Audit Questionnaire* que fue desarrollado por Downs y Hazen (2004), evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación interna.

comunicaciones que se generan dentro de la organización. Esto cambia el paradigma, tan arraigado en algunas empresas, de que *comunicar sólo es emitir*. (Casasnovas, 2012) y supone ir más allá de lo que tradicionalmente se espera del departamento de Comunicación. Su responsabilidad también alcanza conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas de sus *stakeholders* internos que circula libremente por la organización. Ello sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada uno de los distintos grupos humanos presentes en la organización.

Según el equipo de Conexión ESAN (2016), para medir la gestión de la comunicación interna no existe una sola metodología ni una lista de indicadores inequívocos aceptados por toda la comunidad de comunicadores. Sin embargo, así como es posible encontrar un marco mínimo de métricas que pueden ser utilizadas en la medición de la comunicación corporativa, tal y como en 2010, tras varios años de trabajo, propuso la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación⁵⁶ (Álvarez Nobell, 2011:15), esperamos poder encontrar en el futuro un marco equivalente específico para la Comunicación Interna empresarial. Actualmente podemos observar ciertos avances en materia de indicadores de medición económicos y cuantitativos para Comunicación Interna, como indica Casasnovas, y, aunque todavía no sea una práctica generalizada, cabe esperar que haya un gran desarrollo de esta disciplina

Asistimos a un uso creciente de medios digitales en la comunicación interna, lo que nos permitirá incorporar los modelos utilizados para la medición en los medios sociales, especialmente los resultantes de la experiencia de la comunicación publicitaria, para medir variables de exposición (Castillo y Álvarez Nobell, 2015:131). Las redes colaborativas y las intranets 2.0 abren la puerta a un nuevo terreno por explorar en relación a la capacidad de escuchar al *stakeholders*, pues como señala De Salas, citando a Marina (1993), con la interactividad de los medios de comunicación el receptor percibe la realidad desde el presente

⁵⁶ La *International Association for Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC) surge en Londres en 1996 con solo siete miembros. Hoy es un organismo con miembros de 32 países, cuyo objetivo es definir y desarrollar el sector a escala internacional con los mejores estándares profesionales para empresas y particulares; y cuenta entre sus miembros a empresas de evaluación y medición de la comunicación. Las más de 70 organizaciones que están vinculadas a AMEC fueron consultadas para preparar la propuesta que en 2010, finalmente, reflejó las bases de la métrica en la comunicación.

hacia el futuro anticipando con ello sus propias metas, y además es capaz de detectar lo que echa en falta durante su sesión interactiva. (De Salas, 1995:100).

No obstante lo mencionado sobre los cuestionarios, la mayoría de los autores consultados y metodologías propuestas por consultores especializados, tales como el MACI⁵⁷, SISCOM⁵⁸, el *Balance Score Card*⁵⁹, o Comunicación (1A)⁶⁰, indican que es este el instrumento más utilizado para profundizar en la evaluación de la Comunicación Interna.

Las mediciones que se obtienen con estas metodologías pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo. Las primeras, orientada a la medida de atributos, suelen emplearse para establecer un diagnóstico inicial sobre una situación de partida. Si se realizan periódicamente, permiten mostrar tendencias en el avance de la estrategia en comunicación interna. En estos casos, además de los cuestionarios, también se emplean como herramientas de recolección de datos entrevistas individuales, grupales, paneles de expertos, técnicas de observación, estudios participativos y estudios de casos, entre otras. Las segundas, centradas en magnitudes, están más indicadas para comprobar los resultados de una acción concreta y permiten obtener una imagen de los niveles de eficacia de las comunicaciones internas. Miden

⁵⁷ El modelo de auditoría de comunicación integral. MACI se basa en el modelo de sistemas de Kast y Rosenzweig (1973), sobre las organizaciones y el modelo de Berthier (2005) que sugiere como se desarrolla el proceso comunicativo desde la percepción de los directivos y subordinados, tomando como base la comunicación y los subsistemas que componen la organización.

⁵⁸ Proconsul propone SISCOM como herramienta de evaluación de la efectividad de los recursos comunicacionales que posean las organizaciones para relacionarse con sus públicos objetivos (interno y externo). Mide la percepción de efectividad por parte de las audiencias estratégicas, acerca de los canales de comunicación digital, analógica y de personas, que posee la organización.

⁵⁹ La metodología de medida por indicadores basada en el sistema *Balance Score Card* de Image People, parte de un diagnóstico donde se identifican los “Índices de comportamiento comunicativo” en todas y cada una de las partes de la organización. Emplean un tipo de encuesta que facilita la construcción de una matriz de indicadores, según su nivel en la estrategia (estratégicos, tácticos y operativos) y según su impacto dentro de la organización, aportando, de esta manera, indicadores de eficacia, de eficiencia y de cumplimiento.

⁶⁰ La metodología Comunicación (1A) de la consultora Inside integra de manera sistémica las tres dimensiones de la comunicación interna: Institucional, Interpersonal e Intrapersonal.

el nivel de eficacia de los medios de comunicación que se están utilizando (presenciales y no presenciales). Para la recolección de datos se utilizan diversas modalidades de cuestionarios, como los *online*, o auto administrados, y las encuestas por correo electrónico, o directas, mediante encuestas telefónicas y presenciales, por mencionar algunas de las herramientas de uso más frecuente.

En relación a los mecanismos de escucha o *feedback* para conocer las expectativas de los *stakeholders* coincidimos con Casanovas, quien considera que la tendencia de la empresa es acudir a sistemas de escucha muy genéricos, o que proporcionan información demasiado amplia. En el caso de las encuestas de clima o satisfacción del personal, el tema de la comunicación se suele preguntar de forma muy general y deja, en muchos casos, a libre interpretación de quien contesta lo que se entiende por comunicación. A partir de estos resultados es bastante difícil determinar en qué acciones profundizar y cuáles ajustar. Cuervo (2009) propone que se establezcan reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, y apoyarse en las instancias de comunicación interpersonal que se producen entre el empleado y su superior jerárquico, ya sea en acciones de *coaching* o de evaluaciones de desempeño, para recoger y transmitir sus expectativas. También señala otros recursos (encuestas, sondeos, incluso los buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet), recordando que la clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes una respuesta o, lo que es óptimo, una solución.

Hoy en día medir la contribución global de Comunicación Interna a la empresa es una necesidad ampliamente aceptada y demandada por las organizaciones. Las auditorías forman parte del proceso de mejora continua de la función de Comunicación Interna, además de que contribuyen a revalorizar su papel en la organización cuando se emplean indicadores de gestión de forma similar a otras áreas de la empresa. El desarrollo de metodologías que permitan medir los resultados de los planes de comunicación, especialmente las que permitan escuchar a los *stakeholders*, está avanzando hacia métricas integradas tendentes a traducir su contribución en términos económicos.

Capítulo 4: **CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CAPA INTERNACIONAL**

Según hemos tratado al abordar al describir el marco teórico de las empresas multinacionales, las empresas españolas que emprenden un proceso de internacionalización se enfrentan a grandes cambios. Unos están derivados de la globalización de los mercados y otros relacionados con las nuevas formas de trabajo y cultura empresarial en una nueva era de comunicaciones y relaciones sociales. Estos cambios alcanzan a la estructura organizativa de la organización empresarial, a las funciones de la empresa matriz de la corporación para apoyar a las unidades y filiales internacionales y al propio funcionamiento de las filiales (Mendoza y Vives, 2009b). Buscar las ventajas competitivas que respondan a su estrategia y planes de expansión en el escenario multinacional requiere ser capaz de conocer y manejar todos los recursos con los que cuenta la empresa, sea cual fuere su sector o actividad, en el seno de una nueva cultura empresarial.

Hemos analizado en el marco teórico de la Comunicación Interna empresarial, su papel al servicio de la estrategia de la empresa, como nos recuerda Villafañe cuando señala que *la principal función de la Comunicación Interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial* (Villafañe, 1993:239), y a su vez, como un poderoso agente del cambio al servicio de uno de los recursos más valiosos de la empresa, el constituido por sus *stakeholders* internos, tanto los situados dentro de las fronteras de la corporación, como los situados en su exterior.

También pudimos observar la importancia de que la Comunicación Interna cuenta con una dimensión no sólo descendente, de la dirección al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha debe tener también una dimensión ascendente y transversal, desde el *stakeholder* interno hacia la dirección y al resto de la corporación.

Podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de abordar el desarrollo multinacional, como un elemento transversal de la empresa, para permitir la consecución de la estrategia general de la organización. En ese contexto, los departamentos de Comunicación Interna se enfrentan al mismo reto que el que se presenta en la capa nacional, pero en un terreno distinto. Ser conscientes de estas diferencias e integrarlas

en sus planes de comunicación puede resultar, según nuestra hipótesis, decisivo para asegurar el éxito de su trabajo. La empresa puede tener una estrategia adecuada para su desarrollo internacional y una Comunicación Interna perfectamente alineada con ella para ganar la “guerra”, recordando el concepto militar del concepto de estrategia, pero puede perder la “batalla” si no conduce adecuadamente su misión en la filial internacional.

Sin embargo, a la hora de abordar estos aspectos encontramos muy pocos trabajos que hagan referencias a cómo la Comunicación Interna puede lograrlo, o a su papel, más allá de los clásicos enunciados sobre los beneficios de la comunicación interna o de algunas recomendaciones básicas. Una de ellas la aporta Calvo (2014), el cual destaca la importancia del diseño de procedimientos y prácticas comunes, mientras que otros se limitan a señalar que existen diferencias de idiomas y culturas y se centran en la importancia de contar con herramientas que permitan que los mensajes lleguen a todos los empleados.

En este capítulo pretendemos abordar otros aspectos claves a los que se enfrenta la Comunicación Interna al entrar en la capa internacional y que pueden pasar desapercibidos en el proceso de *multinacionalización* de las empresas españolas. Empezamos por los recursos humanos que allí encontramos, los *stakeholders* internos locales, compuesto a su vez por subgrupos diferentes. Este colectivo pasa por ser un gran desconocido de la corporación, fuera del círculo directo del negocio o área de la que dependen organizativamente. Comunicación Interna debe poder identificarlos y conocer la relación entre los servicios corporativos y la filial generando una gestión que acompañe al cambio, y que logre identificar y vincular este público con la empresa, y potencie su compromiso.

En este contexto, a la hora de gestionar internacionalmente los recursos humanos las empresas deben lidiar con factores externos, tales como la cultura, los valores, el idioma y la idiosincrasia de diferentes entornos de negocios. Entre estos recursos humanos surge la figura del trabajador expatriado que se destaca en los puestos de mayor responsabilidad de la filial, cuya relación y potencial contribución a la Comunicación Interna merece la atención y el análisis en uno de los epígrafes del capítulo.

Más allá de la estructura formal, la gestión internacional del talento y la cultura organizativa son dos vehículos clave a la hora de desarrollar la coordinación internacional, donde de nuevo encontramos a Comunicación Interna como un potente aliado. Las empresas

españolas que han tenido experiencias de fusiones y adquisiciones, donde el choque de culturas empresariales es predecible, argumentan que los valores deben ser tangibles, es decir, se deben poder medir, porque esto puede ayudar a transmitir mejor los valores y sobre todo a saber si la cultura se está transmitiendo tal y como se espera. Así, para crear una cultura internacional es necesario tener valores que se puedan medir exigiendo resultados y comportamientos.

Cuando se plantea crear una cultura internacional se tiende a prestar poca atención a la cultura empresarial existente en la filial internacional. Por ello, apuntamos la importancia de analizar y entender la cultura empresarial local, saber identificar los valores comunes y a trabajar sobre ellos, para poder abordar su adaptación a la cultura corporativa, señalando dos aspectos clave; aunque la metodología de Comunicación Interna sea la misma, en cada caso, en cada filial, el trabajo será diferente, y en segundo lugar, cuando se trata de filiales adquiridas o fusionadas con sociedades de la corporación, la necesidad de acompañamiento de Comunicación Interna al cambio cultural no acaba con el proceso de su integración formal.

Fruto del cambio estructural de la multinacional observamos que en muchas de ellas las unidades funcionales del centro corporativo se han convertido en “unidades de servicio” en respuesta al cambio de enfoque de la empresa matriz para prestar apoyo a las diferentes unidades de negocio y filiales repartidas por la geografía mundial. La delimitación de responsabilidades entre las unidades del centro corporativo y las filiales, determinando cuáles son las que corresponden a cada uno y cuáles son compartidas, es un aspecto clave de cara a potenciar las ventajas de multinacionalidad y a conseguir maximizar los resultados de la compañía. En este ambiente las unidades de Comunicación Interna y RRHH de la corporación trabajan conjuntamente, con relaciones bien definidas y competencias claramente delimitadas en un área que antiguamente estaba adscrita a RRHH. En las etapas iniciales de la *multinacionalización* se da un nuevo tipo de relación entre estas dos áreas, que sin ser un punto crítico, creemos que es importante identificar para facilitar el trabajo de Comunicación Interna en la capa internacional.

Las empresas multinacionales deben tener en cuenta unas barreras adicionales a la Comunicación Interna que se pueden encontrar en la capa internacional, junto con otros factores internos que influyen en la organización y en las personas. El reto de la

Comunicación Interna en empresas multinacionales radica en lograr un balance entre la estandarización a nivel global y la autonomía y flexibilidad a nivel local.

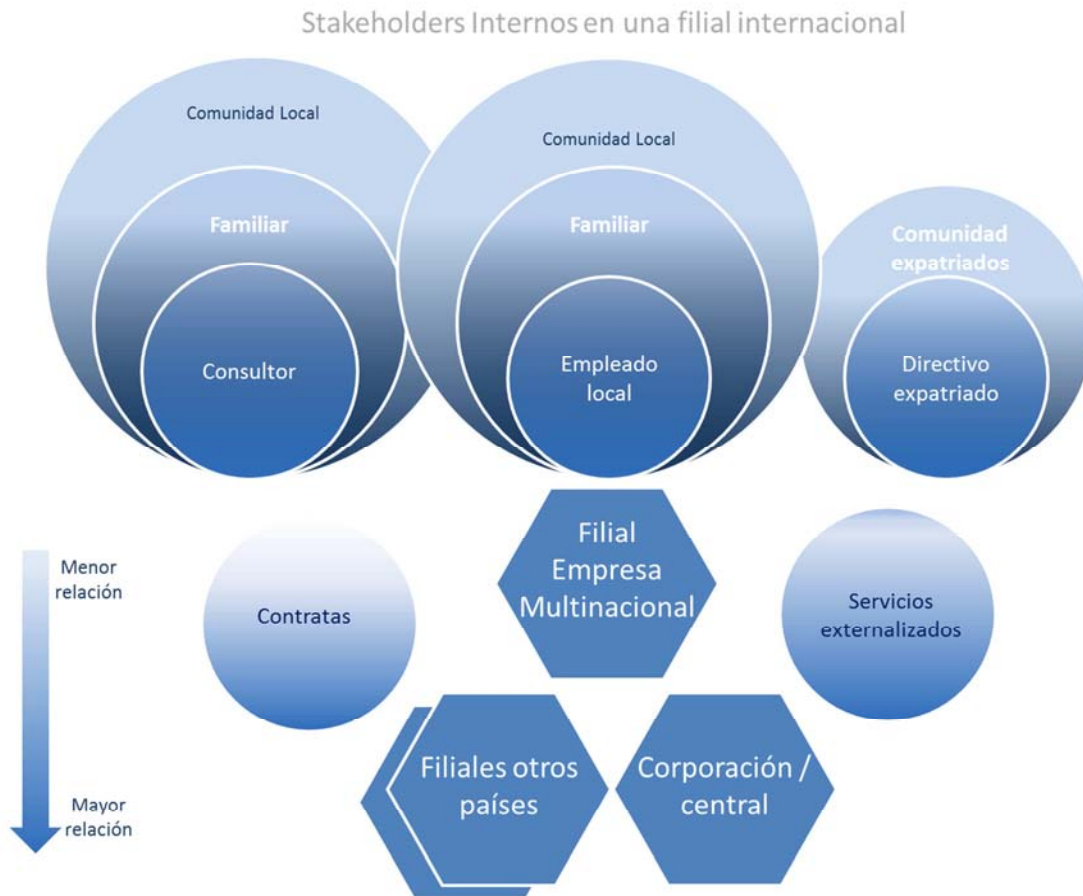
4.1. PUBLICO INTERNO EN LA CAPA INTERNACIONAL

Si en las etapas iniciales de la Comunicación Interna empresarial era el área de Recursos Humanos el principal actor, es lógico entender que la frontera de la comunicación interna se estableciera de forma unívoca con el colectivo con el que se mantiene una relación laboral frente al resto del mundo externo. Encontramos que los *stakeholders* internos de una filial internacional están constituidos por diferentes grupos de “empleados”, formando un conjunto heterogéneo cuya estructura podrá variar de un país a otro y, con toda seguridad, será diferente de los *stakeholders* internos de la organización central.

Según evolucionan las organizaciones, especialmente notorio en su desarrollo internacional, encontramos situaciones que ponen a prueba la definición anterior. Al trasladar el concepto de los *stakeholders* internos al ámbito internacional de las empresas multinacionales conviene recordar que el contexto de las relaciones laborales en cada país puede ser distinto y, en algunos casos, muy diferente de las del país de origen de la empresa multinacional. Curto (2002) menciona que aunque existen leyes que promueven y garantizan la igualdad en el puesto de trabajo, su aplicación real es muy desigual entre países, así mismo son diferentes las disposiciones referentes a los empleados de los proveedores y de las empresas subcontratadas.

Los empleados de una compañía filial de una multinacional que opera en el país de destino está formado por un conjunto de personas cuya composición varía en función de múltiples factores como: las disposiciones laborales del país, la actividad empresarial, la propia estrategia de la organización multinacional y su grado de internacionalización, por mencionar las principales.

Gráfico 6. *STAKEHOLDERS* INTERNOS EN UNA FILIAL INTERNACIONAL.



Fuente: Elaboración propia.

Para completar las plantillas de una filial internacional formada por empleados locales es frecuente que se recurra a la contratación de consultores independientes ante la necesidad de contar rápidamente con los recursos humanos adecuados al objetivo y situación de la filial. También se puede producir por razones ligadas al nivel de formación y al mercado laboral, que dificulten la incorporación de profesionales con la preparación y experiencia necesarias. Es, entonces, cuando se incorporan al proyecto internacional profesionales independientes que actúan como consultores y que aportan un conocimiento o experiencia específica a la empresa. Estos profesionales se integran en equipos de trabajo junto a empleados, tanto de la empresa matriz como de la empresa filial, durante un tiempo que va desde unos pocos años a periodos ilimitados, dependiendo, entre otros factores, del proyecto o ventura empresarial en el que participen. Aunque la relación del consultor con la empresa ya no es laboral sino

mercantil, cuyo análisis y características no es el objeto de este trabajo, este forma parte de un colectivo de personas gestionado y atendido por RRHH, lo que ha facilitado su integración en el ámbito de la comunicación interna junto con el colectivo de empleados locales. Si bien hay algunos aspectos relacionados con la gestión de RRHH, como la consulta de nóminas, ayudas de comedor y otros de carácter social que puedan aparecer en la intranet o Portal del Empleado, en los que los consultores no participan, en general se les tiene en cuenta como un grupo más a los que dirigirse y tener presentes en la estrategia de Comunicación Interna.

En un contexto donde la empresa multinacional tiene un enfoque orientado a procesos, es frecuente encontrar empresas que externalizan sus actividades en otras legalmente independientes, operando en su conjunto como una organización virtual, lo que desde el punto de vista de la comunicación interna empresarial requiere de una redefinición de sus límites. Según su nivel de madurez en el país, las empresas multinacionales suelen recurrir a la externalización de servicios, contratando con empresas locales aquellos que no forman parte esencial de su actividad y requieren de un alto conocimiento local, como serían los servicios jurídicos, la tramitación de permisos, las compras y, en algunos casos, los servicios de recursos humanos. Según madura la filial y avanza el proceso de internacionalización de la multinacional, algunos de estos servicios se internalizan y acaban incorporándose a la plantilla los empleados que prestaban el servicio externalizado.

Cabe considerar que la comunicación debe tener el mismo objetivo y fomentar de forma simultánea la percepción, entendimiento e identidad en las comunidades de empleados, ya tengan estos una vinculación laboral o mercantil, directa o indirecta a través de contratos de servicios. La externalización de procesos supone que grupos semiautónomos comparten recursos, metodologías, códigos de conducta y relación, por mencionar los más relevantes, con el resto de colectivos, integrándose hasta niveles en los que se llega a compartir medios de comunicación interna como la intranet y el correo electrónico.

Por último, señalar que las empresas filiales de multinacionales incorporan en la mayoría de los casos trabajadores expatriados de la empresa matriz, formando parte de la plantilla de empleados locales, para ocupar puestos de dirección o determinados puestos claves para la gestión y control de la empresa.

Esta redefinición de los límites supone un reto para la Dirección de Comunicación Interna, que suele ser conocido y asumido en cada caso en función de su modelo empresarial, estrategia y prioridades. En definitiva, es una ampliación del alcance de la comunicación interna conocida, admisible y deseable, sobre todo en organizaciones que quieren conjuntar conocimiento, comunicación, cooperación y comunidades.

En la capa internacional se observa un fenómeno contrario, que tiende a contraer el alcance de la Comunicación Interna. La comunidad de empleados internacionales de la empresa multinacional son más lejanos, al menos físicamente, y poco conocidos por el área corporativa, especialmente en el comienzo de la andadura internacional en un determinado país. La prudencia y preocupación por la imagen de la empresa en la estrategia de comunicación externa y de reputación, de por sí importantes, suelen enfatizarse aún más en las etapas iniciales de presencia del grupo multinacional. El empleado local también es especialmente sensible a la imagen de la empresa multinacional en la que se incorpora, o en la que, en un momento dado, se encuentra absorbido por un cambio de propiedad de la empresa en la que trabaja. Adicionalmente, junto con el del empleado se encuentra una primera línea de *stakeholders*, empezando por los grupos familiares y de relación social de los empleados, pudiendo alcanzar a socios locales, instituciones sectoriales y organismos oficiales, los cuales tienen un gran interés por conocer la empresa multinacional entrante. La dirección puede tener el temor que los mensajes que son objeto de una comunicación interna lleguen a un ámbito externo, medio con el que se pretende emplear distintas formas y tiempos. Recordando a Álvarez (2007) *no hay una clara barrera que separe la comunicación interna de la externa (...) es muy difícil establecer con precisión una frontera entre ambas esferas*. En un ámbito maduro esto es asumido y manejado con criterios de coherencia, pero en las etapas iniciales de una aventura multinacional la prudencia, el desconocimiento de las culturas locales y sus formas de reaccionar tienden, en definitiva, a contraer el límite de la frontera de la Comunicación Interna y, consecuentemente, actúa como una barrera que debe ser correctamente identificada y gestionada.

4.2. IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR Y CULTURA EMPRESARIAL

Como analizamos en el capítulo sobre la Inversión Extranjera Directa, las EEMMEE se han extendido geográficamente mediante la toma de control compartido en empresas conjuntas, llegando con el tiempo a la adquisición total de las mismas. Según pone de manifiesto Simón (2011), la mayor parte de los problemas que aparecen en los procesos de toma de control mediante fusión y adquisición de empresas se deben a los aspectos culturales de las organizaciones, donde se integran o confrontan, según sea el grado de agresividad o velocidad de la fusión, las culturas organizativas de la empresa tomadora del control y de la empresa absorbida. Los estudios realizados y mejores prácticas de los procesos de adquisición y fusión de empresas recomiendan que en el plan de toma de control se diseñe y ejecute contando con acciones de Comunicación Interna orientados a dotar de seguridad en el puesto de trabajo a aquellas personas cuya permanencia se considera clave para el éxito de la operación. Simón señala que, aunque las fases previas de la fusión suelen estar bien ejecutadas, la comunicación posterior suele priorizar la cantidad de información sobre aquellos contenidos que los empleados de la empresa adquirida quieren saber para reducir su incertidumbre. Si bien es cierto que una operación de toma de control es única en el tiempo, también es atípica desde el punto de vista de la organización, y no deja de ser una operación traumática. Además suele darse el caso que la empresa adquiriente asuma inconscientemente, solo por el hecho de ser la nueva propietaria, que la cultura empresarial propia debe ser la que resulte del proceso de integración. Simón explica que *las causas de los fracasos de los procesos de fusión y adquisición podrían resumirse en falta de comunicación y falta de sensibilidad hacia la otra empresa.* (Simón, 2011:219). Por ello, las empresas que son conscientes de este trauma y de la dificultad de imponer o integrar una cultura organizacional, realizan un esfuerzo importante en Comunicación Interna, tanto en lo económico como en lo humano. Sin embargo, en el entorno corporativo multinacional no cabe esperar que una operación de toma de control sea igual a otra por la cantidad de factores que intervienen, y sobre todo por la diversidad de personas y personalidades que participan en ella. La abundante literatura, investigaciones y mejores prácticas sobre el cambio cultural en los procesos de fusión y adquisición suelen centrarse en los aspectos y actitudes relacionados con el cambio y la resistencia al mismo, prestando poca atención a la integración multicultural que

Nemetz y Christensen (1996) proponen mediante el establecimiento de políticas organizacionales para promover programas de diversidad cultural en las organizaciones.

Por todo ello nos parece oportuno destacar la importancia que tiene para la Comunicación Interna el cambio de propiedad en el ámbito multinacional, donde las diferencias de tamaño, volumen de negocio y complejidad, entre la corporación española y la empresa absorbida suele ser más que notorio. Es necesario prestar atención a los aspectos de cultura empresarial que quedan subyacentes en el colectivo de la empresa absorbida, y ser conscientes que el proceso de adaptación cultural no termina con la operación de toma de control, pues las personas mantienen la identidad de sus orígenes a lo largo del tiempo.

4.3. RELACIÓN CON RECURSOS HUMANOS: PARADOJA DE LA MULTINACIONALIDAD

Tras el largo recorrido realizado por la Comunicación Interna desde sus orígenes hasta encontrarla integrada en la Dirección de Comunicación de nuestros días, creemos oportuno hacer una reflexión sobre su evolución para entender la paradoja que se plantea al principio del proceso de multinacionalidad de las empresas.

La Comunicación Interna durante muchos años ha sido una responsabilidad ausente, en el peor de los casos, del esquema organizativo de la empresa española. En la mejor de las situaciones, las empresas que apenas contaban con canales oficiales realizaban acciones de comunicación interna de forma natural, esporádica y no planificada y su responsabilidad recaía sobre la secretaria del Director General, o bien era competencia de Recursos Humanos (Cabanás, 1990). Con la evolución de las empresas y la coyuntura económica, en la mayoría de las grandes empresas españolas se creó una unidad de comunicación interna ocupando diferentes posiciones en función de la política, cultura y circunstancias de cada empresa (Zapata, 2012), pero mayoritariamente la encontrábamos dependiendo de RRHH.

Posteriormente hemos podido observar cómo ha evolucionado la Comunicación Interna acompañando a la propia evolución de la empresa, de sus *stakeholders*, y del contexto social y medioambiental donde opera. En el transcurso de esta evolución, Comunicación Interna ha

pasado de ser una actividad integrada en RRHH, desde donde transmitía de manera vertical información laboral y organizacional, hasta su actual integración en la Dirección de Comunicación, desde donde debe relacionarse y colaborar con RRHH prácticamente de forma continua.

Si la función de Comunicación se encuentra atomizada [repartida entre otras funciones], la comunicación estará en una etapa evolutiva más inmadura que si la organización ha integrado la gestión de los intangibles (invisible assets) en su cultura de dirección, en la que se habrá implantado la gestión de la Reputación Corporativa. (Matilla, 2010:3).

La relación entre Comunicación Interna y RRHH ha despertado el interés de diversos investigadores y consultores preocupados por analizar cómo estas dos áreas funcionales, que tienen objetivos solapados, interactúan para proponer modelos de gestión en los que se optimice su relación y eviten potenciales roces entre ellos, que en algunos casos se han llegado a producir.

Para algunos observadores la relación entre la función de RRHH y Comunicación Interna se asemeja a la de un matrimonio respecto a sus hijos, pues se dirigen a públicos comunes y *tienen responsabilidades compartidas en aspectos clave para la organización, como el clima laboral, el afianzamiento de la cultura corporativa, y la creación de espacios informativos y colaborativos que promueven entre los colaboradores mayor conocimiento y mejora de la situación socio-ambiental de la empresa* (Fuentes, 2011:19). De forma similar lo expresan Sincic y Poloski (2007) cuando afirman que estas dos funciones tienen características comunes; pues ambas son esenciales para alcanzar los objetivos de la empresa y están en relación directa con la estrategia de la empresa, se dirigen al mismo público aunque lo denominen de forma distinta, y comparten el objetivo de la mejora de la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados. Sin embargo, siguiendo el símil matrimonial, esta relación ha pasado por momentos difíciles, para Gómez López-Egea, *la Comunicación Interna y la gestión de los Recursos Humanos ha pasado de ser un “matrimonio de conveniencia” a ser un matrimonio necesario y en toda regla: para lo bueno y para lo malo* (Gómez López-Egea, 2013).

Aunque muchas de las actividades de Comunicación Interna puedan ser manejados a través de departamentos de Recursos Humanos, *la comunicación y la estrategia para comunicar estas ideas deben venir de los expertos de la comunicación en la función de la comunicación corporativa*" (Argenti, 1998:80). Por ello, Comunicación Interna no debe ser vista como un competidor por parte del área de Recursos Humanos, sino como una oportunidad para que todos trabajen por el bien de toda la organización (Argenti, 1998). La idea de colaboración estratégica se apoya en lo que señalan Sincic y Poloski, siguiendo a Buffington (2004), al afirmar que es *el departamento de Recursos Humanos quien decide el momento y contenido de lo que se comunica, pero es Comunicación Interna quien utiliza el estilo adecuado para dirigirse a la audiencia y decide el medio por el cual trasmite la información* ⁶¹ (Sincic y Poloski, 2007:7). Para Comunicación Interna, el área de Recursos Humanos es su gran aliado en la empresa, pues actúa como un facilitador que promueve la cultura empresarial en todos los niveles de la organización, aporta conocimiento y experiencia del entorno laboral, y colabora en la definición de las estrategias.

Para que esta colaboración interdepartamental sea una realidad ambas áreas deben mantener una consistencia interna en todas sus funciones, estar realmente alineadas con la estrategia del negocio, y sobre todo, la dirección de la empresa debe compartir la visión estratégica e integradora de la comunicación. *Desde esta perspectiva integral, la filosofía empresarial que sustenta a toda organización dirige la política de comunicación en torno a un triángulo constituido por la tríada "estrategia corporativa/identidad corporativa/imagen empresarial"* (Matilla, 2010:11).

De este modo, llegamos a encontrar las áreas de RRHH y Comunicación Interna de las empresas multinacionales españolas trabajando de forma conjunta y en plena transformación cultural y adaptativa a las nuevas exigencias del mercado y entornos de trabajo, como tratamos en anteriores epígrafes, lo que permite pensar que todo debe fluir correctamente.

⁶¹ Traducción del autor. *Human resource department needs to direct the schedule and the substance of what has to be released, but the communications department makes sure the language is in an appropriate style for the audience and decides the medium it will use for delivering the information.*

Y sin embargo se produce una paradoja cuando trasladamos el punto de mira a la filial de la empresa multinacional. En las etapas iniciales del proceso de multinacionalización de las organizaciones españolas, las empresas filiales suelen tener un tamaño reducido y no cuentan con un área de Comunicación Interna, repartiendo las tareas comunicacionales entre la secretaria del Director General para la comunicación exterior y el área de RRHH para la interior, recordando la situación de la que partía la Comunicación Interna en España hace décadas. La paradoja se da cuando la empresa multinacional cuenta con una Comunicación Interna avanzada en el área corporativa y en sus sedes nacionales, - la capa nacional-, y sin embargo en la filial internacional, y por extensión en la capa internacional, la Comunicación Interna está a un nivel primitivo, comparativamente hablando. La mayor dificultad aparece cuando el área corporativa de Comunicación Interna tiene que entrar en contacto con la capa internacional.

Aunque existen referencias de trabajos sobre la organización de la función de Comunicación Interna y su coordinación entre el nivel corporativo, el del negocio y el de filial internacional, no hemos encontrado obras o artículos que hagan referencia a esta situación en su etapa inicial. En cambio, si hemos encontrado que en este nivel se practica un enfoque con cierta similitud con el que autores como Cabanas y Soriano proponen. Sostienen que en el nuevo enfoque de la Comunicación Interna la participación del empleado es imprescindible y proponen la figura del *embajador* interno como *mejor práctica* para que los mensajes fluyan de forma ascendente, descendente y en horizontal (Cabanas y Soriano, 2014:172). Según explican, en los primeros tiempos de la comunicación interna se elegían personas que actuaban a modo de corresponsal para recoger información de sus centros, que luego aparecía publicada en los canales de comunicación internos. Posteriormente su perfil se elevó a la figura de *embajadores*, para reforzar la importancia de su papel en la comunicación bidireccional, siendo los que, no solo comunicaban descendentemente, sino que también se encargaban de recoger y enviar opiniones locales.

En algunos casos se ha empleado este mismo enfoque de corresponsal o *embajador* con el que Comunicación Interna corporativa establece un diálogo para el apoyo de comunicación en la filial internacional. La primera cuestión que surge es cómo identificar correctamente a la persona adecuada de las filiales. La distancia y el desconocimiento de las personas locales que suele existir en las primeras etapas del desarrollo internacional lleva a elegir como *embajador*

a la persona que lleve las tareas de comunicación interna en la filial, como extensión de las tareas de administración de RRHH.

Aparece entonces un nuevo tipo de relación entre estas dos funciones, distinta de las identificadas anteriormente, que transcurre a distancia, en entornos culturales diferentes, y muy posiblemente con enfoques muy distintos de lo que hoy debe ser y aportar la Comunicación Interna a las organizaciones.

En esta situación se debe ser consciente del doble esfuerzo que se requiere de la figura local, por una parte estará involucrada en los procesos de cambio y alineamiento con el área de RRHH corporativo, y por otro con los equivalentes de Comunicación Interna corporativa. Las fricciones o dificultades pueden surgir por varias causas, la primera por la idoneidad de la persona local en cuestión. En segundo lugar, hay que tener en cuenta la dependencia funcional del área de RRHH que la persona local tiene, lo que en caso de conflicto en su carga de trabajo acabe otorgando menor atención, o incluso retrasar, las acciones comunicacionales que se le soliciten desde Comunicación Interna. También es frecuente que los planes de los departamentos corporativos que afectan a las filiales internacionales, acaben coincidiendo en el mismo tiempo, sin que hayan sido coordinados previamente desde la central.

Evidentemente a medida que madura la experiencia de la filial internacional, la propia evolución de la Comunicación Interna y su organización en la capa internacional, estos posibles problemas acaban desapareciendo, no obstante es importante ser consciente de ello para no atribuir la naturaleza de estos problemas a otras causas.

4.4. EL TRABAJADOR EXPATRIADO

No podemos olvidar la relevancia de los recursos humanos como elemento clave para el desarrollo de los proyectos de internacionalización. Las direcciones de Recursos Humanos son conscientes de las dificultades para encontrar personal adecuado para el desarrollo del proyecto que acaba convirtiéndose en un aspecto clave para la implantación en el exterior con éxito. Este reto se suele resolver desplazando a trabajadores de plantilla como expatriados que lideran en la empresa filial la gestión local y la relación con la central. Sin embargo los países

de destino, en su interés de incentivar la contratación local, suelen poner dificultades y requisitos a los expatriados, limitando todo lo posible su número en la filial exterior⁶². El efecto resultante es que la filial está formada por personal local, en principio personas lejanas y desconocidas para la corporación central, junto con un número muy reducido de personal propio desplazado al exterior. Surge por tanto la figura del trabajador expatriado cuya situación personal, preocupaciones, planes de carrera, formación y promoción son objeto de la atención del área de RRHH, además de numerosos trabajos de investigación que analizan los procesos de expatriación y la problemática personal y familiar a la que se enfrentan.

Como consecuencia de que el expatriado sea una persona conocida en la organización, la tendencia natural sería que la Comunicación Interna de la corporación en sus planes y acciones hacia la filial pivotase o se apoyara en esta figura, sobre todo en las etapas iniciales de implantación en el exterior. Sin embargo, del estudio realizado sobre el personal expatriado⁶³ se desprende que la visión de la comunicación interna queda relegada a la relación de RRHH con el expatriado, fijándose estos exclusivamente en el proceso de expatriación, y aun así, es escasa. Coincide con otros estudios realizados acerca del proceso de expatriación que lo atribuyen a que *el seguimiento desde la matriz se realiza de manera informal, sin que se haya institucionalizado una política de comunicación entre el personal internacional y la empresa matriz. Esta situación provoca en los expatriados una sensación de aislamiento.* (Gómez López-Egea, 2011:52)

Los resultados de una encuesta sobre tendencias en la movilidad de los trabajadores, liderada por la consultora Cigna, reflejan que las comunicaciones (antes, durante y después de la asignación) son fundamentales para los expatriados y el éxito de su misión. Las respuestas a la encuesta indican que las empresas pecan por defecto en muchas ocasiones, siendo el correo electrónico y las llamadas telefónicas al departamento de Recursos Humanos los principales medios de comunicación, lo que se puede interpretar como que la iniciativa de ser informado surge del empleado.

⁶² El 59,7 por 100 de las empresas no dispone de ninguna persona desplazada en sus implantaciones en el exterior. El 70 por 100 de las personas desplazadas se concentra en las empresas muy grandes, con una plantilla mayor de 500 trabajadores. Fuente: ICEX 2007.

⁶³ Informe Cigna “Global Mobility Trends Survey 2015.

Por otra parte, el concepto de marca se está convirtiendo en un elemento clave de la estrategia de la empresa. De los estudios realizados por la Asociación de Directivos de Comunicación⁶⁴ sobre la Marca Interna y los Empleados intermedios, se desprende la estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen de marca de la empresa, que representa la cultura empresarial y vincula, racional y emocionalmente a todos los recursos humanos en torno a la visión y misión empresarial. “*Los empleados de una compañía son los principales embajadores de la marca a la que representan*” (Equipo Dircom, 2015).

En el ámbito internacional de la empresa multinacional, el expatriado se convierte en el principal portador de la marca empresarial, y esto ocurre de forma involuntaria e inmediata, prácticamente viene asociada a su presencia en la empresa filial. Además, tiene una doble vertiente; desde el punto de vista interno hacia el resto de los empleados, que lo toman como referente de la corporación; como del externo, en su contacto con los principales grupos de interés con los que se relaciona la filial.

Cabe concluir que encontramos una barrera a superar en la Comunicación Interna que debe diferenciar y manejar adecuadamente la situación personal del expatriado en relación a su proceso de salida al exterior y sus planes de futuro profesional. La figura del expatriado más que una barrera es un punto de apoyo para Comunicación Interna, y se convierte en una pieza clave para integrarla en un plan de comunicación global que pretenda llegar hasta la capa más lejana de la organización. Ello tiene especial relevancia en las etapas iniciales del desarrollo internacional, pues en las empresas multinacionales maduras el papel del expatriado queda diluido dentro de una cultura empresarial internacional consolidada.

4.5. EL PERFIL DEL DIRECTIVO EXPATRIADO

El papel de los equipos humanos en cualquier aventura empresarial se ha convertido hoy más que nunca en un elemento crucial para su éxito (Dolan y Parada, 2010:192-195).

⁶⁴ Seminario “Empresa 2.0: El empleado, embajador de la marca” organizado en 2015 y Estudio “Marca Interna y Empleados intermedios: Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial” realizados por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).

En su estudio del perfil del directivo de la EEMMEE Suárez-Zuloaga (2001) observó que la mayoría de las direcciones de las filiales de las multinacionales españolas las forman españoles expatriados⁶⁵. Suárez-Zuloaga atribuye esta mayor presencia de españoles en las EEMMEE, en comparación con las de nacionales de multinacionales anglosajonas, al estadio inicial de sus procesos de internacionalización. Las empresas que analizó no tenían la intención de mantener a largo plazo la presencia de sus directivos españoles al frente de la dirección de la filial. Las empresas españolas se distinguen por la estrategia generalizada de sustituir a la gran mayoría de los expatriados por directivos locales, conforme van consolidándose en las filiales los modos de hacer de la matriz. De hecho, una de las prioridades de los expatriados es la formación de cúpulas directivas autóctonas.

Otra particularidad que Suárez-Zuloaga señala sobre las multinacionales españolas es que envían expatriados en similar proporción a países desarrollados y a los en desarrollo. Puesto que parece más lógico enviar menos expatriados a los países más desarrollados, en los que hay una mayor oferta de directivos locales con buena preparación y de menor coste en comparación con los expatriados, el interés de la empresa española es que durante la primera fase de entrada en un país conlleve el traslado de mejores prácticas. Si bien ello le da una explicación coherente, en nuestra opinión, la razón de esta práctica es más atribuible a que se siente más cómodas y seguras con directivos expatriados al comienzo de la etapa internacional, como contrapeso a la incertidumbre que la propia internacionalización supone.

Por otra parte, como indica Fernández-Blanco (1976), las carreras profesionales están cambiando, ya que tradicionalmente el ámbito de actuación de un directivo era su entorno geográfico más cercano. En la actualidad ninguna persona que desempeñe un cargo de responsabilidad en una empresa multinacional puede hacerlo ajeno a la realidad global en la que vive, con independencia del sector de actividad económica y del tamaño de la organización. La globalización se convierte en una oportunidad de desarrollo profesional, y ello ha generado un hecho diferenciador, tanto en la expansión de compañías españolas, como

⁶⁵ La presencia media en las mismas de directivos expatriados era de sólo el 66,6 por 100, con una mediana del 72,5 por 100. Estos datos representan un punto intermedio respecto de los de las corporaciones de otros países con mayor experiencia internacional: según Bonache y Plá (2001) las empresas japonesas tienen en sus filiales un 75 por 100 de expatriados; mientras que en las europeas y norteamericanas los porcentajes son inferiores (un 54 y 51 por 100 respectivamente).

en la exportación de españoles a puestos de alta responsabilidad integrados en cuadros directivos de la empresa filial junto con gerentes locales. La integración del expatriado en el equipo directivo de la filial se convierte en un aspecto clave, pues como observa Fernández-Blanco, *no se puede considerar como una característica actual de las multinacionales la internacionalización directiva a todos los niveles, pues son nacionales del país de la matriz quienes llevan efectivamente el peso de la gestión.* (Fernández-Blanco, 1976:45).

Los directivos expatriados se enfrentan a la gestión de la diversidad, que puede ser contemplada como una riqueza, y no como un obstáculo a la homogeneidad. La idiosincrasia de cada país reflejada en estereotipos, aunque parezca que trata de encasillar habitantes de un espacio geográfico o cultural, es una buena ayuda para entender los aspectos que más nos diferencian, pero está llena de matices. Entender y explotar, en el buen sentido del término, esa variedad es una habilidad directiva clave para el desarrollo de la filial internacional, pues los factores culturales imprimen carácter en la forma de trabajar y de abordar problemas de las personas de un país, y de entender o aplicar reglas que les son distintas y distantes.

La capacidad de la empresa de transmitir su propia cultura a las filiales en otros países, junto con la capacidad de adaptarse a la cultura y las costumbres locales, así como la necesidad de integrar y fusionar estas culturas, es probablemente uno de los mayores retos en el proceso de internacionalización. (Dolan y Parada, 2010:206).

Otra capacidad esencial del directivo expatriado es entender la tecnología como elemento transformador de procesos y cambios en la forma de trabajar. Las tecnologías de la comunicación y su capacidad de relacionar personas han reducido distancias, hecho posibles negocios sin interrupción las 24 horas del día y han permitido situar centros de producción de servicios donde más eficientes sean. El ejecutivo debe conocer y saber aprovechar las oportunidades que los elementos tecnológicos facilitan al negocio; redes comerciales móviles y cercanas a cliente, redes de comunicación más rápidas y seguras que acortan ciclos de diseño y producción, conexiones por videoconferencia que eliminan costes y ponen en contacto organizaciones completas, aplicaciones móviles que dan información y poder al cliente, son solo algunos ejemplos bien conocidos.

El directivo expatriado debe ser capaz de articular y organizar a su alrededor tres elementos clave: una visión estratégica clara y fácilmente comunicable a sus *stakeholders*, al mercado y a su organización; una determinación para llevar esa visión a la práctica con unos planes sólidos pero flexibles para su ejecución; y un equipo humano capaz de aunar sus esfuerzos y apoyarse mutuamente para alcanzar esa visión. En la expansión internacional estos tres elementos son de vital importancia, con equipos humanos dispersos por el mundo es necesario gestionar la comunicación de una visión compartida y de unos planes explícitos para llevarlas adelante.

No obstante, las habilidades que aporte el directivo expatriado pueden quedar eclipsadas si la comunicación interna de la empresa multinacional no tiene en cuenta la importancia de su rol y de estas diferencias culturales, de forma que los objetivos y cohesión que se pretenden conseguir quedan obstaculizados por los factores locales. Sabemos que la comunicación interna incide directamente en la gestión de equipos y en la motivación e integración del empleado local y, por tanto, en la consecución de los objetivos y de rentabilidad de las organizaciones, por lo que la integración de la comunicación interna en la estrategia de internacionalización de las empresas es fundamental para apoyar su desarrollo en un entorno nuevo y competitivo.

4.6. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS MULTINACIONALES

En los capítulos anteriores analizamos las diferencias de partida que las EME, al igual que otras de países emergentes, tienen frente a las empresas consolidadas del entorno anglosajón. No obstante en el transcurso del proceso de internacionalización encontramos que tanto unas como otras deben superar una serie de barreras que el hecho de tener una presencia en distintos países supone. Los estudios empíricos realizados por Forssberg y Malm sobre (2001) sobre los factores clave de la comunicación interna en multinacionales americanas y escandinavas señalan tres barreras a la comunicación que se describen en los siguientes puntos. Como señala García Jiménez, *la calidad de la comunicación interna está sometida a un proceso entrópico y se ve continuamente expuesta a acechanzas y riesgos que es preciso saber sortear.* (García Jiménez, 1998:60)

4.6.1. SEPARACIÓN GEOGRÁFICA Y HUSOS HORARIOS

La separación geográfica entre la central de la organización y sus distintas filiales impide que los empleados mantengan una relación cara a cara para analizar y resolver problemas, obligándoles a recurrir a otros medios de comunicación como hoy en día son el teléfono, la videoconferencia, el correo electrónico y la mensajería instantánea. La gestión adecuada de estos medios de comunicación es por tanto un factor clave para superar las barreras geográficas. Gestionar la distancia geográfica supone prestar atención a pequeños detalles como puede ser en el caso de las videoconferencias; la gestión de la disponibilidad de las salas de reuniones, saber manejar los dispositivos de comunicación y a tener que contar con reglas de uso y mejores prácticas para que este medio tecnológico no se convierta en limitador de la fluidez de la comunicación interna. La separación geográfica también afecta a la comunicación escrita, pues es frecuente encontrar casos de uso incorrectos del correo electrónico donde no queda claro quiénes son los destinatarios de la información, quiénes deben estar solamente enterados y quiénes tienen que tomar alguna acción, lo que es relativamente fácil resolverlo cuando hay proximidad física, pero con distancia por medio esto puede ser un impedimento para que la comunicación interna fluya fácilmente.

La diferencia de husos horarios es otra manifestación de la separación geográfica donde encontramos un obstáculo a la sincronización de tareas y tomas de decisiones, siempre que se necesite hacer consultas entre la central y la filial, la respuesta puede llegar fuera del horario laboral de modo que no es efectiva hasta el día siguiente, también se dificulta la disponibilidad de las personas para atender simultáneamente una conferencia. Esto es más notable cuando se trata de reuniones generales simultáneas con otras filiales pues esta barrera dificulta su interrelación e impide conocer lo que ocurre en ellas o bien compartir experiencias. Si a la separación entre empresas se añade el desconocimiento sobre nuestro interlocutor idóneo, encontramos que esta separación no necesariamente queda resuelta por el hecho de contar con medios de telecomunicación, esta barrera debe tenerse en cuenta para anticipar los problemas de comunicación y de relación interpersonal que puedan surgir.

Las entrevistas llevadas a cabo durante las investigaciones Forsberg y Malm (2001) señalan que otra consecuencia de la separación geográfica es el olvido que se produce en la central acerca de las personas desplazadas en la filial.

Es fácil olvidarse de ellos [las filiales], la información llega en la central a todos, pero nos olvidamos de los empleados de las oficinas filiales. (Forsberg y Malm, 2001:66).

Añaden que la distancia resta capacidad de persuasión a los empleados de la filial cuando se produce un problema y que, al final, es más fácil resolverlo acudiendo a una visita a la central.

4.6.2. BARRERAS CULTURALES

Según planteamos en el epígrafe anterior, el hecho de no tener en cuenta las diferencias culturales que se producen entre personas de distintas empresas, y, en general, de distintos países, acaba actuando como una barrera a la comunicación interna. Aunque algunos autores mantienen que la globalización termina homogeneizando las culturas de distintos países (Ohmae, 1995), estas pueden pasar inadvertidas y acaban teniendo impacto en la comunicación interna, especialmente cuando la relación interna de la filial se basa en normas y jerarquía, mientras que en la central se mantiene una relación informal, lo que según los encuestados produce perplejidad y confusión. Una de las encuestas señalaba que el miedo a equivocarse en la filial de un país hacía que prefieran sistemáticamente preguntar para cerciorarse antes de hacer, mientras que en otras, con una cultura más flexible y participativa, resolvían los problemas sin apoyo de la central. *En Eslovaquia prefieren preguntar una y otra vez para asegurar que lo hacen bien, lo que acaba convirtiéndose en un consumo de tiempo innecesario* (Forsberg y Malm, 2001:70).

En las investigaciones de Harris, Moran y Moran (1998), también afloran otros problemas relacionados con las diferencias culturales, como la valoración del tiempo que se manifiesta en detalles como cumplir con fechas límites y la puntualidad en las reuniones, y otros como, informar de errores, o el propio nivel de compromiso ante la empresa, así como otras, que en principio pueden ser confundidas con el comportamiento individual de personas, pero que con una visión más detenida encontramos su origen en aspectos culturales.

La comunicación transcultural, esto es la comunicación que se produce entre personas de culturas diferentes, añade a las dificultades propias del

proceso de comunicación entre personas, las diferencias culturales que introducen códigos de conducta, expectativas y significados distintos de palabras y gestos, que afectan a la relación interpersonal. ⁶⁶ (Harris, Moran y Moran, 1998:48).

Los investigadores están de acuerdo en que la comunicación en un contexto transcultural requiere del reconocimiento y comprensión del impacto de las diferencias culturales en la comunicación (Harris et al, 1998). Estas diferencias se apoyan en el estudio de comportamientos obtenidos de forma empírica señalando los factores principales que han sido identificados como potencialmente problemáticos en el proceso de comunicación intercultural, como son el distinto significado de algunas palabras, los códigos no verbales como el lenguaje corporal, la propia concepción del mundo, el rol que se desempeña en las relaciones y los patrones de pensamiento (Asunción-Lande, 1989). El marco de referencia cultural en el que cada comunicador interpreta los mensajes puede variar de una mínima a una máxima diferencia, algunas de las cuales pueden ser obvias, mientras que otras pueden ser más sutiles. El éxito o el fracaso de la interacción dependerán, en gran medida, de la familiaridad de los participantes con los antecedentes del interlocutor, las percepciones de las diferencias que los separan y la reciprocidad del propósito. La comunicación intercultural es pues, una habilidad que se desarrolla con el conocimiento previo del contexto cultural y la práctica, según cada caso, contando con organizaciones que proporcionan resúmenes interculturales, programas de capacitación, talleres y seminarios (Harris, et al., 1998).

Como ilustración de la importancia de los factores culturales, recogemos a continuación las recomendaciones formuladas por Pereira (2004) en base a su experiencia para hacer negocios con empresas de países Latinoamericanos:

Hay que estar muy bien conectado El mercado requiere paciencia y perseverancia porque los tiempos de las negociaciones suelen ser largos, periodo durante el cual la comunicación y la confianza son aspectos básicos, necesitan

⁶⁶ Traducción propia del texto: "Intercultural communication is the presence of at least two individuals who are culturally different from each other on such important attributes as their value orientation, preferred Communications codes, role expectations, and perceived rules of social relationship".

conocerse y fiarse unos de los otros antes de hacer negocio. Además, los clientes locales suelen querer tener contacto directo con la dirección corporativa, por lo que hay que contar con visitar el país con asiduidad. Hay que conocer los códigos culturales de la comunicación y de las reuniones. (Pereira, 2014).

Por otra parte, cuando analizamos la función de la comunicación interna mencionamos la importancia de transmitir los valores culturales de la empresa matriz, sin embargo, si queremos evitar un choque cultural, antes tenemos que saber identificar qué valores son comunes y qué otros son distintos, y trabajar sobre ellos. Tessi (2012) añade que un mismo valor puede tener diferentes significados, condicionados por la interpretación que se le asocie en la cultura local, la cual repercute en los aspectos conductuales, culturales y éticos de los empleados. *El problema más evidente se daba en uno de los tres valores que promovía la corporación, representado en la palabra “ambition”. Sabía que en ciertos países ese término no tendría la misma connotación que en la cultura anglosajona.* (Tessi, 2012).

A la hora de identificar barreras culturales hay que tener en cuenta lo que se trasmite a través de la marca, como señala Cerviño, al analizar la relación de la cultura empresarial con la identidad corporativa representada en su marca. Para el autor, aquellas organizaciones que basan su desarrollo internacional bajo una misma marca corporativa, trasladan con ella los valores corporativos, misión, y filosofía de empresa, pero también trasladan los aspectos culturales del país de origen, pues *las asociaciones culturales de una marca provienen también de su país de origen* (Cerviño, 2002:77).

4.6.3. BARRERAS LINGÜÍSTICAS

Las barreras lingüísticas pueden dificultar y crear problemas en la comunicación con otras personas y empresas. Nos estamos refiriendo aquí a la comunicación en un sentido muy directo del término: las barreras lingüísticas pueden dificultar la transmisión de mensajes, por un lado, y la interpretación de los mensajes que se reciben de la otra parte

Si nos fijamos en la experiencia de las multinacionales anglosajonas vemos que el idioma inglés se ha convertido de facto en una lengua franca en el mundo empresarial. Según analiza House (2002), este fenómeno se atribuye a la difusión del idioma inglés por el Imperio

Británico en el mundo, a la influencia política y económica de los EEUU tras la II Guerra Mundial, y la expansión de sus empresas y escuelas de negocios en el ámbito internacional.

La adopción del inglés como lengua común en el ámbito multinacional para la relación entre la corporación matriz y la filial internacional ha sido objeto de diversas líneas de investigación, pues no sorprende que la mera adopción de un idioma oficial suponga que este sea compartido en toda la organización. Según concluyen Fredriksson, Barner-Rasmussen, y Piekkari (2006) en sus investigaciones sobre los problemas derivados del uso de una lengua corporativa común, el punto de partida es reconocer que la organización multinacional es una organización multilingüe. Parten de principios muy sencillos como que el nivel de conocimiento y dominio de la lengua común no es uniforme en todo el personal, incluso cuando una misma persona tiene un nivel alto de conocimiento de un idioma, este puede tenerlo en relación con la disciplina o especialidad en la que trabaja, pero fuera de ella su capacidad de entendimiento puede ser mucho menor. La separación geográfica entre la matriz y las filiales supone que la comunicación interna, que fluye en el idioma común corporativo, cruza fronteras idiomáticas y debe convivir con el idioma que se habla en la filial, dentro de un contexto heterogéneo y complejo, que puede pasar inadvertido para la dirección corporativa.

En el caso de la EME, dado el peso tan alto que tiene la implantación en países de Hispano América, este problema no ha surgido como barrera en la comunicación interna en las etapas iniciales de su desarrollo internacional, al menos en apariencia, lo que ha restado importancia y atención al idioma por parte de los departamentos de Comunicación Interna⁶⁷.

Sin embargo, la diferencia de idioma también puede estar presente en filiales hispanoparlantes. Viene de la mano de un colectivo de empleados de la corporación donde, en el grado más avanzado de la multinacionalidad de una empresa, podemos encontrar empleados y consultores de terceros países que trabajan en las EEMMEE sin necesariamente hablar español (ESADE, 2010).

⁶⁷ De las EME establecidas en Egipto, en 2012 solo una había empezado a traducir al inglés sus Boletines Internos achacando a limitaciones presupuestarias el no haber extendido la traducción a otros medios de comunicación.

La barrera lingüística aflora súbitamente cuando las EEMMEE se instalan en otras regiones del mundo⁶⁸. En los casos en los que las filiales están implantadas en países fuera de la influencia de la lengua española, se adopta un idioma de trabajo común, pero este puede suponer tener que utilizar una segunda lengua para comunicarse entre sí, tanto para los empleados locales, como para los expatriados españoles que allí se destinen.

El diferente dominio de la lengua a través de la que se comunican, la forma en que es utilizada en sus países, son factores que pueden crear problemas de entendimiento, o malentendidos. (Fanjul, 2011:15).

Ante esta situación las EEMMEE puedan plantearse establecer un idioma común corporativo⁶⁹ en reconocimiento de esta diversidad de lenguas y para impulsar su desarrollo internacional, facilitando su implantación mediante cursos de formación interna y poniéndolo como requisito en los criterios de selección. Sin embargo, basado en la experiencia de las multinacionales anglosajonas y las investigaciones realizadas, sabemos que ello no acaba de resolver el problema, antes al contrario, aumenta su complejidad pues en el mejor de los casos, acaba dándose una coexistencia de dos lenguas de trabajo comunes: el español y el que se haya adoptado como oficial. El esfuerzo que supone gestionar esta duplicidad idiomática; en coste, tiempo, calidad de la traducción y heterogeneidad del conocimiento, es pues, otra barrera que resolver en los planes de Comunicación Interna.

Por último, creemos necesario puntualizar que la barreras lingüísticas, fácilmente reconocibles, no se superan sólo con disponer de medios de comunicación que soporten diferentes idiomas, o herramientas de traducción automática⁷⁰, que si bien son útiles, incluso necesarias en la grandes organizaciones, sus contenidos pueden requerir de adaptaciones

⁶⁸ Latinoamérica es el destino del 57,2 por 100 de la inversión española en el período 1996-2000, pero fuera de ese periodo disminuye al 15,3 por 100.

⁶⁹ Tras la adquisición del 100% del capital social de CEPSA por parte de IPIC, en 2013 se estableció el inglés como idioma común corporativo para los informes y reuniones de trabajo.

⁷⁰ Una empresa proveedora de *software* anuncia que con su red social corporativa “todas esas barreras van a desaparecer”, ya que permite no sólo comunicarse y compartir información desde cualquier lugar, sino también la traducción de aquellas publicaciones que estén en otros idiomas.

locales dentro del mismo idioma, ya sea por razones culturales, de la propia situación de la filial, u otras.

4.6.4. PRUDENCIA EN LAS ETAPAS INICIALES

El estudio del miedo en las organizaciones y su auge en los años 80, viene de la mano de las teorías de Deming sobre su relación con la productividad y la gestión de la calidad. En ese contexto, destacando su naturaleza multidimensional, Suarez define el miedo en la organización como:

un sentimiento de reproche por parte del empleado ocasionado principalmente por su percepción y su interpretación de las acciones, los acontecimientos, las reglas, las experiencias, los estilos de gestión, la política y otros factores de la cultura de la empresa. (Suarez, G., 1999).

Elías y Mascaray afirman que el miedo que se produce en las organizaciones derivado de una cultura empresarial que castiga el fracaso se convierte en obstáculo a la comunicación. La famosa frase atribuida a Napoleón Bonaparte y repetida por John F. Kennedy en su discurso de investidura presidencial, *la victoria en la guerra tiene cien padres, pero la derrota es huérfana*, nos sirve para ilustrar el distanciamiento que se produce en el entorno empresarial ante un fracaso como comportamiento defensivo de los empleados que protegen su carrera profesional ante una eventual búsqueda de responsables. De forma similar a la anterior, una situación en la que *nadie habla de los errores*, o donde mejor es *no decir aquello que la dirección no quiere oír* (Elías y Mascaray, 2000:230) pone de manifiesto cómo el temor a equivocarse, inmerso en la cultura organizacional, afecta a la comunicación interna, tanto en sentido descendente, como ascendente.

Situándonos en el ámbito corporativo multinacional, cuando se entra en un país a implantar o desarrollar un negocio, lo habitual es extremar la prudencia en todas las decisiones y acciones relacionadas con la nueva filial. En esta etapa, el contenido de la comunicación interna, en todo lo que afecte a la filial en cuestión, es objeto de una lectura especialmente sensible por parte de toda la dirección, tanto en lo que se dice como de lo que

se omite, incluida la oportunidad del momento de la comunicación, para asegurar su alineamiento con la estrategia de los planes de la corporación y del negocio en cuestión. El exceso de celo en la prudencia tiende a la opacidad en la comunicación interna, o a frenarla, conocedora que ante la duda y el temor a equivocarse más vale detenerse. Lo que Arrollo y Yus describen como *esa suerte de autismo de las organizaciones, del ensimismamiento que las envuelve en una cápsula, impidiendo que interactúen con sus públicos*. (Arrollo y Yus; 2000:292). Cuando en la cultura empresarial se extrema la prudencia, hasta convertirse en un temor, la comunicación interna se resiente, y llevada esta consecuencia al ámbito internacional se produce un efecto multiplicador. Por una parte, los temores afectan negativamente a la participación de los trabajadores locales, y por otra, la opacidad en la comunicación les distancia de la corporación y les resta visibilidad ante el resto de la organización.

Capítulo 5: ESTUDIOS DE CAMPO

El estudio del marco teórico nos ha aportado el corpus de referencia que nos permite abordar el objeto del estudio de campo y su diseño, centrando la atención en el proceso comunicacional que se produce entre la empresa filial establecida en un país extranjero y la corporación central, sobre el que se basa la hipótesis de trabajo.

En este contexto el estudio de campo debe ser capaz de recoger la visión de la organización desde ambos extremos; desde el lado corporativo central, donde se entienda cuál es la realidad de la Comunicación Interna en una empresa multinacional, su percepción y contribución al desarrollo estratégico de la organización junto con las preocupaciones y limitaciones que tiene el responsable de Comunicación Interna para llevar a cabo su labor, y en el otro extremo, cuál es esa misma realidad percibida por los actores responsables de la empresa filial y cómo entienden que la Comunicación Interna podría ayudar a alcanzar sus objetivos.

Para ello nos planteamos hacer el estudio de campo partiendo de varias fuentes, la primera tomando la referencia del caso de la empresa multinacional española CEPSA para su análisis como fuente secundaria. Esta organización reúne, prácticamente, todas las características del objeto del estudio, puesto que se encuentra en pleno desarrollo internacional y a su vez, está inmersa en un proceso de transformación cultural, incluida una revisión profunda de la función, alcance y medios de comunicación interna. Nos referimos con fuentes secundarias a la información publicada sobre la empresa que trata sobre la comunicación interna y su desarrollo, y también, a los estudios internos que el departamento de Comunicación Interna ha llevado a cabo dentro de la organización, sobre la situación comunicacional en la corporación, su valoración y evolución. Dado el carácter reservado de estos estudios, este trabajo de investigación sólo pone de manifiesto aquellos puntos relacionados con la hipótesis que se pretende desarrollar en los que se plantee o aparezca el hecho multinacional en la Comunicación Interna para su análisis como fuente secundaria. Los estudios internos llevados a cabo por la empresa son muy relevantes pues en su planteamiento se ve reflejada la visión de la dirección de la empresa sobre el hecho multinacional. Aunque su planteamiento metodológico pretenda llegar a todos sus públicos internos, de hecho, no lo

consigue, en parte al estar condicionados por el alcance de sus medios tecnológicos, los cuales aún no estaban plenamente integrados con la infraestructura de las filiales distribuidas por el mundo. Sin embargo son valiosos para analizar la evolución de la visión y preocupación de la dirección sobre la capa internacional de la organización, así como el progreso de la Comunicación Interna en una gran corporación. Esto último, hace referencia a una realidad bien conocida a través de numerosas publicaciones por ser objeto de una gran atención de las agrupaciones profesionales e investigadores del sector.

La segunda parte del trabajo de campo consiste en la investigación del hecho comunicacional en la capa internacional desde sus dos extremos, por un lado, la situación de la comunicación interna percibida por los directivos expatriados en las filiales de multinacionales establecidas en el extranjero, y por el otro, en la corporación, la percepción de los responsables de Comunicación Interna.

El trabajo de campo aporta fuentes primarias a la investigación. La primera de ellas consiste en un estudio sobre las necesidades y carencias de la comunicación interna en las filiales internacionales, tales y como son percibidas por la dirección local compuesta por personal expatriado. El estudio profundiza en aspectos específicos de la comunicación interna en la capa internacional, especialmente en aquellos que aportan valor a las relaciones y mandato del personal expatriado.

Este estudio se realizó con una metodología basada en la combinación de métodos cuantitativos –mediante encuestas-, y cualitativos –mediante entrevistas-, de forma similar a la de los estudios de situación de la empresa estudiada como caso. De esta manera podemos recoger, analizar, comparar e interpretar las distintas percepciones que tienen los empleados según su destino, nacional o internacional. También, podremos comprobar el impacto de las barreras a la comunicación interna que aparecen en la capa internacional.

La segunda fuente primaria la aporta una investigación cualitativa realizada mediante entrevistas con los Directores de Comunicación y responsables de Comunicación Interna de EEMMEE. Mediante esta investigación se pretende recoger de primera mano, la percepción del hecho multinacional que tengan los responsables de la comunicación organizacional y su materialización en planes y acciones concretas. Percepción que sabemos coincide en el tiempo

con el desarrollo de Comunicación Interna, como tal función corporativa, y su reconocimiento como aportadora de valor dentro de las organizaciones empresariales.

El conjunto de fuentes, primarias y secundarias, nos aportan una visión global y comparativa de la comunicación interna en la capa internacional de las EEMMEE, de cuyo análisis y conclusiones que se derivan, nos permitan comprobar la hipótesis del trabajo.

5.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CASO DE CEPSA

La Compañía Española de Petróleos, Sociedad Anónima (CEPSA) es una empresa multinacional española que reúne tres de las características idóneas para el trabajo de investigación que nos proponemos. Por una parte es una empresa multinacional española cuya presencia internacional se remonta a sus mismos orígenes, tiene incorporada a su organización la función de la Dirección de Comunicación que reconociendo la importancia de la Comunicación Interna ha realizado un estudio en profundidad sobre su alcance para renovar tanto sus contenidos como los medios de comunicación empleados dentro de un proyecto global con el máximo apoyo y seguimiento por parte de la alta dirección. Por último, destacar que esta empresa está llevando a cabo una transformación de gran alcance donde la Comunicación Interna está jugando un papel clave para su éxito. Esta conjunción de factores unido a nuestra experiencia y visión como responsable de filiales de la empresa en el exterior, hacen de esta empresa una referencia obligada para su estudio, el cual ha sido autorizado dentro de los límites acordados de manera que se aporten conclusiones de interés científico, reservando los aspectos propios empresariales al alcance exclusivo de CEPSA.

5.1.1. ANTECEDENTES DE CEPSA

La Compañía Española de Petróleos se constituyó en 1929 con el objeto social de estar presente y tener actividad en todas las fases del negocio del petróleo, dentro y fuera de España. Este enfoque en el que se resalta la presencia de la actividad fuera de España es común a las empresas petroleras, pues el proceso de negocio de la actividad petrolífera empieza con la exploración y producción. Esta actividad consiste en la búsqueda de

yacimientos de hidrocarburos como recursos naturales de los distintos países repartidos por mundo y su eventual puesta en producción para evacuar el gas o petróleo producido hasta los centros logísticos; puertos, gaseoductos y oleoductos, etc., desde donde se pone a disposición de los mercados.

Una segunda razón que justifica la actividad internacional de la empresa se debe a las propias exigencias técnicas y de mercado de la actividad petroquímica que comienza a partir del refino de los hidrocarburos y continua con la comercialización de los distintos derivados en forma de productos terminados como son la gasolina, gasóleo, gas butano, lubricantes, asfaltos, etc., o en productos petroquímicos que son a su vez materia prima para una transformación posterior en centros fabriles repartidos por todo el mundo.

La rentabilidad de las instalaciones de refino viene condicionada por la maximización en el aprovechamiento de la capacidad productiva y su integración con la industria petroquímica, y por la consecución de una proporción de derivados que se ajuste en la mayor medida posible a la demanda. En Europa, y en España de forma particular, la mayor parte del mercado en los años treinta demandaba gasolina, sin embargo, el destilado de los crudos más corrientes producía una alta proporción de residuos que con la tecnología existente, sólo podían usarse como fuelóleos o asfaltos. Así pues, la búsqueda de mercados externos era totalmente necesaria para colocar los excedentes no absorbidos por la demanda local.

A estas dos razones que justifican la internacionalización de las petroleras hemos de añadir las propias de CEPSA y las circunstancias que rodearon su constitución. La compañía se creó en 1929, dos años después de que CAMPSA obtuviera el monopolio de la actividad petrolera en la Península y Baleares, y que esta compañía no había asumido en esa fecha ni la búsqueda de crudos, ni la actividad refinera. El proyecto industrial de iniciativa privada se contemplaba desde el gobierno como una oportunidad para acceder a yacimientos en países extranjeros, y como una solución a las difíciles relaciones comerciales con las grandes multinacionales, empañadas tras la expropiación de sus activos por parte del gobierno español.

De otra parte, la internacionalización de las empresas también se desarrolla a través de la colaboración, el intercambio tecnológico y la formación de personal en el extranjero. Esta práctica es un hecho también característico del sector que implica la existencia de un mercado

tecnológico internacional pues la necesidad de diversificar las fuentes de aprovisionamiento de crudo, los elevados costes de inversión en la exploración y los riesgos derivados, tanto de la técnica como de la política, inducen al desarrollo de proyectos compartidos entre empresas competidoras.

Siguiendo el estudio realizado por Pérez Hernández (2006) en el recorrido de CEPSA en su expansión internacional podemos distinguir tres etapas. La primera, entre 1930 y 1959, período en el que la Compañía se sitúa en los mercados internacionales aprovechando la plataforma y la franquicia de los puertos canarios. La segunda, entre 1960 y 1986, cuando la empresa responde a la paulatina apertura del sector exterior con el aumento de su capacidad productiva y la diversificación de sus productos y mercados. Y la tercera, entre 1986 y la actualidad, cuando la petrolera hace valer sus capacidades técnicas, organizativas y comerciales en los mercados internacionales.

5.1.1.1 DESARROLLO INTERNACIONAL

La internacionalización de la compañía en la primera fase de su vida empresarial tiene lugar, fundamentalmente, a través de su participación en el mercado de avituallamiento a buques (*bunkering*). Hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, el bunker fue el principal destino de la producción de CEPSA. El suministro a buques y las exportaciones, básicamente al África Occidental y Portugal, superaban el 30 por 100 del total de las ventas de la Compañía y para apoyar los servicios del *bunkering*, en 1951 se estableció una factoría en Ceuta, de este modo la compañía se introducía en la otra gran ruta petrolera, la del Mediterráneo.

El área de exploración y producción también tuvo una presencia destacada tanto fuera como, sobre todo, dentro de España. La búsqueda de crudos había sido el primer objetivo del promotor de la empresa, logrado antes de la propia constitución de la compañía. CEPSA poseía una cuota en la producción de la norteamericana Lago y varios permisos de exploración en Venezuela. La idea inicial de la compañía era ampliar y diversificar las fuentes de abastecimiento, si bien esa intención se frustró ante las restricciones a la salida de capitales. A su vez, la precariedad en la disposición de divisas

limitó la ampliación de la inversión en Venezuela, en cuyas prospecciones sólo pudo participar cuando otra compañía emprendía y financiaba la tarea.

5.1.1.2 DESARROLLO MULTINACIONAL

A partir de 1960 la progresiva apertura del sector exterior español permitió el avance internacional de la empresa. Los proyectos de los primeros años sesenta intentaron crear nuevos mercados para las fracciones más pesadas del petróleo. Los asfaltos fueron los derivados con los que CEPSA intentó conquistar el mercado exterior, en 1960 la producción de este destilado era en torno a un 4 por 100 del total refinado centrandose su producción en la refinería de Tenerife y su principal mercado era el peninsular. No obstante, la incorporación de nuevas refinerías y la aparición de algunos centros especializados en asfalto exigieron dar salida a los excedentes. Una forma de canalizar la exportación era controlando directamente su distribución por medio de la creación de una filial comercializadora. Así surgieron proyectos como el de la participación de la empresa francesa ETS Albert Cochery, una compañía constructora, especializada en hidrocarburos para el mantenimiento de carreteras cuyo objeto fue abordar la venta de asfaltos en Camerún y Mauritania. Otro proyecto fue el de Propel, la filial que abrió las puertas del mercado portugués. En este caso CEPSA, junto a la estadounidense Metanol Co., se propuso distribuir asfaltos en Portugal y en sus colonias. El progresivo aumento de las ventas condujo a principios de los setenta a la diversificación de la oferta en el mercado portugués: productos energéticos, aromáticos y, finalmente, petroquímicos.

La construcción de una refinería de exportación en Algeciras a finales de los sesenta permitió a CEPSA profundizar en el negocio de la petroquímica. Con el apoyo de la tecnología estadounidense y la experiencia comercial de Conoco y Amoco, se crearon las filiales españolas Carbesa, Petresa e Interquisa. Su ámbito dentro de la petroquímica se desarrolló en torno al benceno. El objetivo, además de atender el mercado nacional, fue la exportación de productos petroquímicos destinados hacia los mercados italiano, portugués y norteamericano. Además, hacia finales de la década de los setenta se sentaron las bases para la entrada en los mercados británico, brasileño y marroquí.

De nuevo, la forma de entrar en el mercado exterior fue a través de la creación de filiales comercializadoras que permitían un trato directo de la compañía con los clientes. En algunos casos, como los de Brasil y Marruecos, la entrada se hizo en colaboración con empresas de esas nacionalidades, pero en el resto CEPSA emprendió la tarea asumiendo la mayoría de las acciones de la filial. La denominación de las filiales procuró incluir casi siempre la referencia a la empresa matriz, se trataba así de reforzar la marca de la compañía en los mercados exteriores.

Al margen de las estrategias comercializadoras en el exterior, el último asunto que preocupó a CEPSA en esta etapa de expansión fue el de la producción de crudos. La propiedad venezolana adquirida en 1929 no había sido suficiente para cubrir las necesidades de la compañía, y tuvo que acudir al mercado internacional para abastecerse de crudo para refinar y atender su mercado local. Durante las primeras décadas los cargamentos de CEPSA pudieron completarse con crudos similares a los propios provenientes del Caribe pero, tras la Segunda Guerra Mundial, los requerimientos del mercado y las mejores condiciones de los petróleos del Golfo Árábigo condujeron las compras hacia esa zona. La inseguridad en los suministros aumentaba con la concentración, con lo que las petroleras seguían precisando del acceso a crudos propios y de la diversificación de las áreas exploradas.

Aprovechando la apertura del sector exterior español y la nueva coyuntura económica, CEPSA retoma la actividad exploratoria fuera del territorio español con tres nuevos proyectos. Dos de ellos se desarrollaron a través de empresas filiales, cuya creación estuvo condicionada por las leyes de los países receptores: Guinea Ecuatorial e Irán. El tercer proyecto fue la participación en la iniciativa del Instituto Nacional de Industria para el desarrollo de la exploración en el extranjero: Hispanoil, aunque ninguno de los tres proyectos tuvo gran alcance. La exploración en las colonias del Sáhara, Fernando Poo y Río Muni se había iniciado en 1960 tras el descubrimiento de yacimientos petrolíferos en las vecinas regiones de Gabón y de la República del Congo. Facilitadas las acciones fuera del territorio peninsular con la ley de hidrocarburos de 1958, CEPSA se había unido a las norteamericanas Mobil y Spangoc —filial de la Gulf— para explorar las zonas marítimas. Después de varios años de exploración, la proclamación de independencia por parte de Guinea Ecuatorial en 1969 vino a interrumpir las labores de prospección. Los permisos

dados por las autoridades españolas no terminaban de reconocerse por los nuevos gobiernos guineanos; el conflicto por la jurisdicción de las aguas entre Gabón y Guinea eran la razón de fondo.

Por último, y en esta misma línea de inversión, estuvo la adquisición de la empresa norteamericana Getty International, re denominada Interoco en 1970, y copartícipe de una concesión en territorio iraní con el llamado grupo Tidewater. En este caso, y a pesar del descubrimiento de crudo y gas en la zona en la que el grupo había obtenido la concesión, cuestiones técnicas, económicas y, finalmente, políticas, obligaron a la renuncia de los derechos de explotación en 1975.

5.1.1.3 CONSOLIDACIÓN COMO EMPRESA MULTINACIONAL

La integración de España en la Comunidad Económica Europea fue para algunos el inicio de una nueva etapa en el proceso de internacionalización de las empresas españolas. Europa aparece como un espacio en el que invertir y como un lugar en el que vender lo que suponía que España se abría a la llegada de la inversión extranjera y que ello exigía un esfuerzo profundo de mejora de la capacidad competitiva. En el caso del sector petrolero, la integración en Comunidad Europea, tuvo aún mayor alcance que en otros sectores, con la liberalización del mercado y la desaparición del Monopolio de Petróleos, las compañías privadas no sólo accedieron a los nuevos mercados europeos, sino que pudieron hacerlo al propio mercado español, hasta entonces vetado en algunos de sus segmentos.

En lo que se refiere a CEPSA, su actividad exterior se dirigió principalmente hacia tres frentes: la ampliación de los mercados de productos energéticos y petroquímicos, especialmente en Europa; el desarrollo de la actividad productiva petroquímica en América; y la obtención de crudos propios mediante la exploración en el norte de África y América Latina.

El esfuerzo inversor en esta ocasión fue de gran relevancia, para lo que dio entrada entonces a los capitales extranjeros. El primero en adquirir acciones fue, en 1988, el fondo de inversiones International Petroleum Investment Company (IPIC) de Abu Dhabi, especializado en el sector petroquímico, cuyos crudos se comprometieron para ser refinados por la compañía. En 1992 se produjo la entrada de Elf Aquitaine, que más tarde,

se fusionó con el grupo francés Total. La dimensión que alcanzó la empresa en estos años no hubiera sido posible sin esa inyección de capital.

La tarea comenzó con el fortalecimiento de sus posiciones comerciales en el exterior, empezando por Portugal, donde en 1987 la Compañía Portuguesa de Petróleos (CPP) conseguía una cuota para la comercialización de gasolinas, gasóleos y fuelóleos en su mercado. El mercado francés intentó abordarse, primero de forma indirecta con la compra de una participación en la distribuidora independiente Bianco, y, luego, con el establecimiento de una nueva filial, CEPSA France. Sin embargo, el proyecto perdió sentido cuando Elf Aquitaine entró a formar parte del capital de CEPSA.

El avituallamiento a buques y aeronaves, la que fue su primera actividad en el mercado internacional, seguía teniendo un peso fundamental en el volumen total de ventas. La empresa, en aquel momento, llegó a ser a quinta en el ranking mundial de prestación del servicio de aprovisionamiento de buques (*bunker*) con nuevos puntos de abastecimiento abiertos en el Canal de Panamá, Gibraltar, Portugal, España y el norte de Europa.

En la actividad petroquímica, además de las operaciones comerciales que siguen desarrollando CEPSA UK y CEPSA Italia en sus respectivos mercados, se creó una nueva filial con el objeto de promover la marca CEPSA en los mercados exteriores, especialmente en el europeo. Si bien el mayor esfuerzo en los últimos años se ha concentrado en la creación de las dos plantas petroquímicas en Canadá: una para la producción de materias primas detergentes —Petresa Canadá— y, otra, destinada a la industria del poliéster —Interquisa Canadá—, desde las cuales se pretendía abordar el gran mercado norteamericano. Desde la perspectiva clásica del concepto de multinacional, estas dos sociedades con centros productivos fuera del territorio español serían las dos primeras filiales de la multinacional CEPSA. Al sur, en Brasil, se adquirió la empresa Detén Química, réplica del modelo canadiense. El último frente de esta etapa viene de la mano de la exploración y producción de crudos donde por primera vez los ingresos de exploración y producción aportados a la empresa matriz en el año 2003 fueron superiores a los provenientes de las ventas de productos petroquímicos. A las extracciones del Sahara argelino mediante acuerdo con la estatal argelina Sonatrach se unieron las de Colombia,

junto con concesiones exploratorias en el subsuelo argelino, egipcio, colombiano y peruano.

El efecto de la presencia internacional seguida por el grupo CEPSA en las últimas décadas se ha visto reforzado con los cambios en su accionariado tras la salida del capital español, representado fundamentalmente por el Banco de Santander, empresa heredera de las acciones de la banca industrial fundadora de CEPSA, y posteriormente en 2011 por la salida del grupo francés Total y su posterior exclusión de bolsa. Como resultado, en 2012 queda la totalidad de su capital en manos del accionista único IPIC, inversor internacional de elevado prestigio, buen conocedor del sector petroquímico y de la propia CEPSA desde el año 1988, el cual ha promovido un plan estratégico de expansión y crecimiento que pasa por una mayor presencia internacional y una consolidación y mejora de su organización como tal empresa multinacional.

Este crecimiento internacional supone afrontar cambios y adaptarse a nuevas culturas, así lo afirman los directivos de la empresa en las entrevistas publicadas en los boletines de comunicación interna, de las que cabe destacar las siguientes preguntas realizadas a la dirección de un área de negocio.

¿Cómo se va a adaptar la estructura para afrontar los nuevos retos?

Cumplir nuestros objetivos de crecimiento implicará duplicar el número de empleados fuera de España. Esto será ya un gran cambio. Seguiremos apostando por una organización matricial, desde el convencimiento de que es el modelo que mejor encaja con nuestro negocio. Hemos de ser conscientes, no obstante, que este modelo plantea retos importantes ya que exige unos procesos claros para que la información fluya convenientemente y los derechos de decisión se ejerzan con las mayores garantías.

¿Cuáles son las particularidades de trabajar en un área tan internacional?

Uno de los factores que nos caracteriza es la diversidad de nuestra plantilla. Hoy tenemos aproximadamente 15 nacionalidades, pero además provienen de distintas culturas corporativas y de experiencias. Esta diversidad es algo muy enriquecedor pero sin duda complejo y requiere un alto grado de respeto,

comprensión y solidaridad por parte de todos los empleados. En este entorno, los idiomas son un factor clave. Toda la plantilla ha de ser capaz de trabajar en inglés. Por último, es importante resaltar las condiciones especiales de trabajo en zonas como el desierto en Argelia o en Egipto, la zona de Los Llanos en Colombia o la zona selvática en Perú. (Boletín Interno CEPSA, 2011).

Cabe destacar que estos cambios a los que se refieren los directivos de CEPSA son de la misma naturaleza que los que afrontan otras empresas multinacionales.

5.1.1.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CEPSA

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, CEPSA es una compañía que ha experimentado a lo largo de su desarrollo internacional un amplio crecimiento, no sólo en términos cuantitativos, sino en su estructura interna y su cultura corporativa. Es una compañía consolidada y con antigüedad que ha tenido que adaptarse a los nuevos tiempos y las nuevas formas de gestionar el capital humano y que reconoce que la Comunicación Interna juega un papel clave en esta gestión de los elementos más intangibles de la organización, por eso CEPSA lleva ya algunos años implementado planes que alineen los objetivos y estrategias empresariales con el sentir del grupo y que promuevan el orgullo de pertenencia y la prescripción de marca.

Fue en 1989 cuando la dirección de CEPSA se planteó la necesidad de desarrollar y consolidar una nueva cultura empresarial como consecuencia de su fuerte crecimiento en la década de los años 80 mediante la constitución y adquisición de empresas. Ante esta situación de crecimiento CEPSA decidió integrar sus actividades bajo una misma estrategia y organización corporativas para poder desarrollar una posición cada vez más competitiva en el sector. El primer paso fue reconocer que para alcanzar una nueva cultura empresarial como un grupo petrolífero integrado, y no de un conjunto de compañías dispersas sin conexión entre ellas, necesitaba contar con la adecuada estrategia de Comunicación Interna. Para ello contrató los servicios de una consultora especializada en asesoramiento sobre la identidad y comunicación corporativa para que estudiara la situación de la Comunicación Interna en ese momento, como soporte de la cultura empresarial, identificara los problemas existentes y que

propusiera líneas de acción y recomendaciones para el diseño de un Programa de Comunicación Interna.

En las primeras reuniones con la dirección de grupo, la consultora determinó los principales objetivos del Programa de Comunicación Interna;

- Comunicar la realidad de CEPSA a todos los empleados
- Promover el interés de los empleados sobre el grupo CEPSA
- Aumentar la motivación de los empleados
- Promover las sinergias dentro del Grupo

La investigación preliminar realizada mediante entrevistas en profundidad con una muestra representativa de empleados de la empresa matriz y de las compañías filiales dentro del ámbito nacional, permitió identificar los principales problemas y proponer recomendaciones para la elaboración del Programa de Comunicación Interna, entorno a los siguientes puntos:

Percepciones de CEPSA. Los entrevistados eran conscientes de la transformación ocurrida en los últimos años en los que se había alcanzado una dimensión de grupo internacional, sin embargo no estaban familiarizados con ello, limitando su percepción al entorno de trabajo inmediato, conociendo noticias del grupo escasamente por fuentes externas.

Integración en el Grupo. Los trabajadores de la empresa matriz se sienten en general distantes de los que trabajan en las filiales, y a su vez, estos se sienten discriminados en sus condiciones laborales y formación, en relación a los de la matriz. Se reconoce que hay voluntad de integración y que el proceso de integración está mejorando, pero sobre todo reconocen, de forma común, el deseo de pertenecer y formar parte del Grupo.

Percepción de la cultura empresarial. Los trabajadores, según su pertenencia a las compañías filiales o a la matriz, tienen diferentes grados de percepción de la cultura empresarial. Los de la matriz mencionan; el Paternalismo, la Integridad y la Burocracia, como las características más frecuentes atribuidas al grupo. Los de las filiales opinan que han conservado sus propias formas de trabajo sin estar influidos por los de la matriz.

Percepción de la comunicación interna. En cada compañía se percibe la comunicación interna como adecuada y eficaz, mediante los contactos personales, carteles y memorándums fundamentalmente, sin embargo cuando se pregunta sobre el resto de las compañías del grupo la respuesta es un desconocimiento total resaltando que no existe un canal oficial al respecto. La información se trasmite de jefe a empleado, haciéndose más escasa a medida que se desciende en el organigrama.

Reacciones ante el cambio. Todas las personas son conscientes de los cambios ocurridos, pero sus reacciones son diversas. Los empleados de las empresas filiales consideran que el grado de especialización necesario para atender cada uno de los mercados donde se opera no necesita de una centralización, y esta se ve más como una pérdida de poder de decisión a favor de la matriz. Por otra parte, se aprecia un sentido de responsabilidad de grupo a medida que la información del mismo crece.

Como resultado del estudio preliminar, se puso de manifiesto que no existía un sistema de comunicación interna adecuado y que aún se percibía el Grupo como el conjunto de empresas al comienzo de los años 80, sin embargo se detectó una actitud generalizada de deseo de saber más del Grupo, de pertenecer e integrarse en él, lo que los consultores identificaron como una cultura empresarial neutra. Las recomendaciones propuestas por la consultora, una vez finalizado el estudio preliminar, las dividieron en los siguientes apartados:

CEPSA, una Cultura de Grupo. El consultor propuso como base de una buena Comunicación Interna, contar con una definición clara de la Estrategia Corporativa, la misión del Grupo y su estructura. Definido el objeto a comunicar, lo siguiente es poner los medios para transmitirlo en un sistema de comunicación interna y un programa de comunicación externa, asociados a una identidad visual.

Investigación interna y externa. Como segunda recomendación se propuso hacer una investigación para detectar los factores que diferenciaban CEPSA de las demás compañías del sector y para conocer más a fondo el contexto del sector donde operaba.

Implicación de los mandos intermedios. Las entrevistas pusieron de manifiesto la demanda de explicación de la estrategia, misión y estrategia del grupo por parte de los empleados, lo que debía atenderse en el menor plazo posible. Por ello propusieron que se

organizaran una serie de reuniones con directivos, y que estos a su vez los transmitieran en cascada, a mandos intermedios en grupos reducidos, para llegar a todos los empleados del grupo.

Establecimiento de la función de Comunicación Interna. Partiendo de la realidad existente en el grupo dónde la función de Comunicación en el grupo CEPSA estaba repartida entre las empresas con distintas estructuras organizativas, estrategias independientes y diversidad de identidad visual, los consultores propusieron la creación de una nueva estructura corporativa que alojara la función de Comunicación Interna y coordinara, dentro de una estrategia global con énfasis en la calidad, la seguridad y el medio ambiente, la actividad comunicacional de las empresas del grupo dotándola de mayor desarrollo profesional, todo ello apoyado en una imagen única con un logotipo de grupo.

5.1.1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN CEPSA

CEPSA, en los momentos que comenzó la redacción de este trabajo, contaba con los siguientes medios de comunicación interna en sus filiales internacionales:

Comunicados Internos Corporativos. Se envían en soporte de Correo Electrónico y contienen notas de interés para el colectivo de empleados sobre la marcha de la empresa. En algunas ocasiones anticipa mediante este medio las notas de prensa y noticias que se transmiten al público en general como deferencia a los empleados.

Boletín del Grupo. Es una publicación mensual que se distribuye por correo electrónico y por la intranet que contiene varias secciones; una de interés corporativo, otra de entrevistas a personas, noticias de ámbito local y una última para dar a conocer contribuciones de las filiales. También incluye un pequeño calendario para destacar los eventos más importantes del mes próximo y noticias breves de empleados. El Boletín está redactado y maquetado con estilo periodístico y está abierto a la participación de todos los empleados a los que se invita mediante correos de recordatorio previos al cierre.

Boletín local, o revista que se publica en la filial o centro de trabajo. Es una publicación mensual realizada por iniciativa de cada centro. Tiene formato y contenidos distintos dependiendo del centro y recoge noticias propias y de ámbito local. Alguna de estas revistas y si el centro en cuestión es comercial está más dirigida a clientes que a empleados.

Notas internas de la filial/área/centro en donde trabajo. Normalmente están publicados en el tablón de anuncios situados en puntos estratégicos de la planta.

Intranet. Al comienzo de los años 2010, la intranet del grupo iba por la segunda generación, tras la primera que empezó a finales del siglo XX como unas páginas interactivas que proporcionaban información acerca de Directorios, Organigramas y notas de divulgación departamental. También incorporaba en sus orígenes boletines estadísticos que se actualizaban mensualmente.

5.1.2. ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA CEPSA 1990

Tras la presentación de las recomendaciones del estudio preliminar, la dirección del Grupo decidió continuar con el proyecto hasta completar la puesta en marcha de un Programa de Comunicación Interna, empezando con un estudio de campo completo sobre las actitudes que tienen los empleados ante la Comunicación Interna, en cada uno de los principales centros de trabajo del Grupo.

5.1.2.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA 1990

El estudio se basó en entrevistas personales individuales y entrevistas en grupo, en los que participaron empleados de distintos niveles y centros de trabajo. La muestra se seleccionó de tal forma que complementara la investigación preliminar y con ello poder alcanzar una visión conjunta del Grupo lo más representativa posible. Además de las entrevistas internas también se seleccionaron un número limitado de personas que mantenían relación o contacto directo con CEPSA, junto con clientes, representantes de la competencia y grupos de interés, con el fin poder identificar los factores que diferencian una organización en este sector.

Las entrevistas individuales no estaban estructuradas en un cuestionario formal, sino que se basaron en diálogo abierto con una duración de una a dos horas. Las reuniones para la discusión en grupo se plantearon con la asistencia de cuatro a seis personas, fomentando una discusión abierta sobre los diversos temas planteados acerca de la Comunicación Interna. Los temas de discusión versaron sobre el conocimiento del Grupo, su Estructura y Organización, el proceso de Cambio, el grado de participación y los medios de comunicación interna.

5.1.2.2 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA 1990

Las conclusiones del estudio pusieron de relieve las carencias detectadas y valores, destacando la lealtad al grupo que los empleados manifiestan tener. Las principales carencias detectadas estaban relacionadas con la falta de identificación como grupo y la carencia de cultura corporativa, considerando las filiales como algo separado de la matriz y aisladas de

esta. En relación a la comunicación interna se puso de manifiesto la falta de conocimiento sobre los cambios ocurridos y la poca implicación que han tenido los empleados en estos cambios, así como la falta de medios adecuados para que la comunicación interna les llegase correctamente. Como contrapartida a esas carencias, los valores, además del sentimiento de lealtad, que permanecían entre los empleados mostraban su interés sobre lo que estaba ocurriendo en el grupo y en poder participar en el proceso de cambio.

La percepción que las personas externas al grupo manifestaron definía al grupo CEPSA como una compañía profesional, pero de nuevo se detecta que a esta le falta conciencia de grupo y que carece de cultura corporativa, en comparación con las demás compañías del sector.

Las recomendaciones y plan de acción que se propusieron como consecuencia del estudio, estaban dirigidas a la creación de una cultura de grupo, apoyándose en primer lugar en definir una estrategia de comunicación que definiera bien los objetivos y mensajes que se transmitirían a los trabajadores, y las acciones de comunicación a corto y medio plazo que se llevarían a cabo.

El estudio también fue el impulsor de la creación de un departamento de asuntos corporativos y de contar con un responsable de Comunicación Interna por primera vez.

El programa de comunicación, los resultados obtenidos y su evolución posterior escapan al objetivo de este trabajo de investigación, sin embargo, merece destacar dos aspectos relevantes para esta tesis. En primer lugar, el grupo CEPSA ya contaba en aquellas fechas con una organización internacional gestionada directamente a través de sus respectivas aéreas de negocio, sin que estas tuvieran ninguna vinculación entre sí. Dada la importancia que tenía la falta de conciencia de grupo, que ya afloró en el estudio preliminar, la capa internacional de las filiales pasó desapercibida en este estudio al estar tapada por las propias cabeceras del negocio que actuaban como una pequeña matriz respecto a las compañías y centros de trabajo situados en el exterior.

En segundo lugar, es destacable una observación sobre la cultura empresarial y la gestión del cambio ocurrida en esos momentos en el grupo CEPSA. Una de las expresiones, que de forma coloquial, perseguía el programa de Comunicación Interna era relativa a la

forma de referirse al grupo. De forma explícita el programa de Comunicación Interna incluyó entre sus objetivos lograr que en vez de hablar de “filiales del grupo” en sus comunicados, presentaciones y en general, en la forma de conceptualizar la estructura del grupo de empresas, se dijera “compañías de grupo” como algo habitual en la nueva cultura empresarial. Sin embargo, con el paso del tiempo, la expresión de “filial” seguía siendo un término corriente dentro del discurso de la empresa matriz, acompañado del matiz que la frase “con sus peculiaridades” introduce para referirse a los aspectos que la diferencian de la matriz y así poder considerarla integrada en el conjunto. Seguía habiendo una referencia al Grupo CEPSA como el conjunto de filiales, con una visión de estas como algo distinto y distante de la matriz, salvo que a esa diferencia se le daba una explicación. Esta observación pone de manifiesto lo que los investigadores de la cultura organizacional mencionan sobre el enorme reto y tiempo que supone lograr un cambio cultural, *las culturas son relativamente estables, cambian muy lentamente, excepto en casos de crisis profundas o cuando las organizaciones cambia de dueño o se fusionan con otras.* (Alles, 2013:59), y que más adelante vuelve a aparecer dentro de un nuevo proyecto de cambio ocurrido en CEPSA.

5.1.3. ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA CEPSA 2010

El plan estratégico y objetivo de crecimiento formulado por CEPSA en 2010, promovido por IPIC, su accionista único, puso de nuevo de manifiesto la importancia de contar con una Comunicación Interna alineada con la estrategia de crecimiento del grupo. La alta dirección decidió volver a tomar el pulso al estado de la comunicación interna y la percepción que sobre la misma tenían los empleados, 20 años después de la anterior investigación, mediante un nuevo sondeo que se envió a empleados de Madrid, Tenerife, Huelva y Campo de Gibraltar, prácticamente el 50% del total de trabajadores.

El propósito del estudio de comunicación interna de 2010 fue el de identificar posibles mejoras y ayudar a dinamizar el rol de la Comunicación Interna vista más allá de la simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa, y dar a conocer los modos de comunicación existentes, los medios que se utilizan y su eficacia, situándose en una perspectiva crítica a fin de poner de relieve las debilidades que podían estar afectando a la organización. Si el primer estudio de comunicación interna de

1990 pretendía identificar, a todos los niveles, las necesidades de comunicación interna en el Grupo y con ello empezar a desarrollar una estrategia de comunicación, el estudio posterior pretendía proporcionar juicios de valor sobre las causas de las disfunciones con el fin de permitir su correcta modificación, entendiéndolo como crítica constructiva que habría de ser entendida y contextualizada dentro del momento de cambio de propiedad y coyuntura del sector de petróleo.

Si consideramos la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, el estudio de 2010 puede entenderse como el análisis que posibilita la identificación de esas necesidades y el grado en el que son satisfechas.
(Estudio de comunicación interna CEPSA, 2010).

A partir de los resultados obtenidos se esbozó el plan de Comunicación Interna que rige los modos de actuación y los protocolos básicos en la gestión de canales y herramientas de comunicación interna. Posteriormente, en 2012, ya trabajando en la implantación del plan de Comunicación Interna para los próximos años, decidió volver a tomar el pulso a las opiniones de sus colaboradores, esta vez con un enfoque más global enfatizando en los aspectos de Clima y Compromiso de la mano de la Dirección de Recursos Humanos.

5.1.3.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO COMUNICACIÓN INTERNA 2010

Partiendo de que la realidad de la comunicación interna está constituida tanto por elementos objetivos como subjetivos, para valorar la situación en su totalidad, se eligió una metodología que tuviera en cuenta los datos objetivos recogidos a partir de mediciones directas, así como el conocimiento de los propios individuos que viven la situación de la Comunicación Interna de la empresa en la que trabajan, lo que constituye un elemento básico para la evaluación del estado de la comunicación interna.

Para la consecución de los objetivos, el estudio de CEPSA contó con una metodología cualitativa y cuantitativa para recabar la información sobre todos los elementos que definen el

estado comunicacional de una organización. En concreto, el objetivo de la investigación pretendía medir y profundizar en los siguientes aspectos:

- El nivel de satisfacción de los empleados con la Comunicación Interna.
- Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
- La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Detectar las necesidades de información.
- Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
- Identificar las audiencias y su diversidad.

La parte cualitativa se centró en la realización de entrevistas en profundidad al equipo directivo de la compañía y a grupos de discusión con diferentes colectivos.

Las entrevistas en profundidad constituyen una herramienta muy eficaz y valiosa para recoger las opiniones y posiciones subjetivas de personas estratégicas dentro de una empresa. Además, esta técnica también permite conocer el grado de compromiso e integración del equipo directivo con respecto a la Comunicación Interna en CEPSA y con la implantación de las acciones futuras que mejoren este intangible.

Las entrevistas en profundidad realizadas al equipo directivo permitieron acercarse a la estructura de la compañía desde sus inicios. Asimismo, también se estableció un marco claro a partir del cual se pudo profundizar en los elementos más destacables con el resto de individuos –convocados a los diferentes grupos de discusión– y que juegan un papel importante en la Comunicación Interna. Así pues, la opinión de los directivos fue fundamental para esta investigación ya que, desde su posición, además de tener una influencia directa sobre los equipos de trabajo, poseen una visión global de las acciones y herramientas de comunicación interna actuales. Por su parte, el grupo de discusión supuso una vía a través de la cual las personas expresan ideas y opiniones; es el entorno oportuno para identificar debilidades y fortalezas, apuntar posibles soluciones y hacer una primera aproximación al estudio de situación de trabajo. Los grupos de discusión se caracterizan por su gran flexibilidad, ya que permiten indagar sobre una gran cantidad de temas con los diferentes

colectivos integrados en la compañía. Además, la interacción grupal aumenta la riqueza de exploración y generación de material cualitativo.

La parte cuantitativa del estudio, la aportó una encuesta basada en un cuestionario *on line* para los empleados que contaban con acceso directo al correo electrónico, e impreso para el resto con lo que se alcanzó a más de 7.000 de los 12.000 empleados en total del grupo CEPSA.

5.1.3.2 APORTACIONES DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA 2010

El estudio sobre la comunicación interna de 2010 aporta a este trabajo de investigación una serie de observaciones que consideramos relevantes por su relación con el proceso de internacionalización de la empresa.

En primer lugar constatar que la visión del grupo industrial por parte del área de Comunicación Interna está muy ligada al propio desarrollo de la empresa, centrada todavía en España y por proximidad geográfica a Portugal, pero en ningún caso el estudio interno investiga aspectos relacionados con la internacionalización, ni aparece mención a la preocupación por las diferencias culturales.

El estudio pone de manifiesto el reconocimiento de la Comunicación Interna como una función clave para que los empleados⁷¹ conozcan la misión, la visión y estrategia de la empresa. Si bien la Comunicación Interna está avanzando dentro de la organización, sus acciones están centradas en la relación con las filiales y centros de trabajo dentro del ámbito nacional. En la fase de preparación de este trabajo se pudo constatar con la Dirección del área de Comunicación Interna que avanzar en el terreno internacional era todavía algo prematuro por varias razones, principalmente por los retos más básicos que había que abordar con antelación.

⁷¹ Las organizaciones que cuentan con servicios externalizados deberían considerar si el alcance de la comunicación interna debería llegar también a las personas que prestan estos servicios, algunos de los cuales están integrados en la estructura organizacional.

En segundo lugar aparecen los aspectos organizacionales referidos al área de Comunicación Interna. Esta función es vista por un lado como necesaria y comprometida con la estrategia del grupo, pero por otra parte, se la confunde con las funciones de Recursos Humanos y Comunicación Institucional. Por último, vista la Comunicación Interna como un departamento corporativo, su función parece que compite con las Comunicaciones Internas locales.

Los aspectos culturales que se manifiestan en las conclusiones del estudio de 1990 están más ligados a la evolución de la propia empresa matriz, su cultura y estilos de dirección, que con el reflejo de una situación donde conviven distintas culturas. No obstante se reconoce que la interacción y el conocimiento intergrupales aumentan la riqueza y facilitan la movilidad. Son, en definitiva, un punto fuerte de la organización.

Respecto a los cambios que se están produciendo en el grupo hay un consenso generalizado que los proyectos de cambio deben ir acompañados de planes de Comunicación Interna.

5.1.4. ESTUDIOS DE CLIMA Y COMPROMISO CEPSA 2012-2014

Siguiendo el caso de CEPSA encontramos otra acción que amerita su análisis bajo el prisma de su relación con la capa internacional del grupo. Como mencionamos anteriormente, la dirección del grupo se planteó con una visión holística el alineamiento de su organización con la estrategia planteada por el nuevo accionista. En este sentido, la Dirección de Recursos Humanos quiso profundizar en el estado del clima laboral y opinión de los empleados del grupo, especialmente en su relación y compromiso con la empresa. Para ello, en el año 2012, CEPSA llevó a cabo una encuesta de Clima y Compromiso que permitiera medir, de forma objetiva, el estado de opinión de los empleados acerca de los cambios y evolución de la empresa, e identificar áreas de mejora donde actuar posteriormente. En concreto, los objetivos del Estudio de Clima y Compromiso 2012 eran; conocer el grado de compromiso de la plantilla, llevar a cabo un análisis de las opiniones y del compromiso de los empleados en todas las áreas, y definir planes de actuación.

Posteriormente, tras analizar y dar a conocer las principales conclusiones del estudio de Clima y Compromiso, la Dirección de RRHH planteó la necesidad de contar con un segundo estudio, a modo de seguimiento, cuyo objetivo fuese medir la evolución de los resultados de determinados indicadores de la Encuesta de Clima y Compromiso 2012, pasados dos años, lo que denominaron Encuesta de Clima y Compromiso 2014.

5.1.4.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CLIMA Y COMPROMISO 2012-2014

El estudio de Clima y Compromiso 2012 utilizó la metodología cuantitativa soportada en un cuestionario basado en 80 preguntas, agrupadas en las siguientes 11 categorías:

- **COMPROMISO.** Grado de implicación y “conexión” con la empresa. Incluye el orgullo de pertenencia.
- **ORGANIZACIÓN.** Claridad de la estructura organizativa y de las responsabilidades en el trabajo, y valoración de los recursos y medios con los que se cuenta para trabajar, así como la toma de decisiones.
- **LA DIRECCIÓN.** La Dirección en cuanto a comunicación, accesibilidad y gestión.
- **MI JEFE.** Estilo de gestión del jefe en cuanto a comunicación, reconocimiento, accesibilidad y preparación gerencial.
- **RELACIONES INTERNAS.** Trabajo en equipo y cooperación dentro de mi departamento y con otros departamentos en la empresa, respeto y apertura.
- **COMUNICACIÓN.** Nivel de información acerca de los asuntos y aspectos relevantes para mi trabajo, así como mecanismos y sistemas de comunicación.
- **DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN.** Valoración de las oportunidades de desarrollo y carrera profesional, así como de la adecuación de la formación recibida.
- **COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.** Valoración de la política de compensación (retribución y reconocimiento).
- **IMAGEN/MERCADO.** Percepción del posicionamiento con respecto a los competidores, imagen y responsabilidad social corporativa.
- **CONDICIONES LABORALES.** Satisfacción con las condiciones ambientales, horarios, igualdad de oportunidades y seguridad.

- **PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN.** Opinión sobre la comunicación y el ritmo de cambio del proyecto así como perspectiva de futuro.

El cuestionario se dirigió en formato de cuestionario on-line a los empleados con dirección de correo electrónico, y en papel al resto de los empleados del grupo, situados tanto en España como en las filiales internacionales, donde CEPSA tenía actividad de negocio, quedando únicamente excluidas las oficinas de representación comercial dado su pequeño tamaño. El cuestionario fue apoyado por una campaña de comunicación interna dirigida por la Dirección de Comunicación Corporativa, donde se puso énfasis en lograr la mayor participación posible de los empleados. Con el fin de incentivar la participación de los empleados, la dirección anunció que la empresa haría una donación de una cantidad económica por cada cuestionario enviado, destinado a programas de carácter social de instituciones locales en cada país.

Durante el tiempo que duro la campaña, la Dirección de RRHH hizo varias acciones de seguimiento y de recordatorio, mediante comunicados internos que informaban del grado de participación en cada país, apelando al espíritu y orgullo de colectivo, así como de peticiones de apoyo a la dirección de las filiales para que animasen a participar a los empleados locales.

La metodología del segundo estudio de 2014, se basó también en un cuestionario de un número similar de preguntas, que permitiera conocer la percepción de los profesionales de CEPSA en alguna de las áreas de mejora detectadas en el anterior estudio, así como orientar y completar, si fuese necesario, los planes de acción que se estaban llevando a cabo y cuyos resultados globales serían objeto de una nueva evaluación con la segunda encuesta de 2014.

Como novedad, el segundo cuestionario estuvo disponible en varios idiomas; español, inglés, francés y portugués, tanto en su lanzamiento como en las acciones de seguimiento y presentación de resultados.

5.1.4.2 APORTACIONES DEL ESTUDIO DE CLIMA Y COMPROMISO 2012-2014

Desde el punto de vista del objetivo de este trabajo, consideramos que los estudios de Clima y Compromiso 2012-2014 aportan unas conclusiones muy interesantes, en especial las que hacen referencia a la toma de conciencia de esta empresa como organización

multinacional. Dada la naturaleza interna y confidencial del estudio no entramos en detalles, ni en las conclusiones generales del mismo. Por las mismas razones, no es posible incluir el informe al que hemos tenido acceso, como anexo de este trabajo.

Es la primera vez que se considera el ámbito geográfico internacional asociado a las operaciones de negocio, como punto de partida del interés de la dirección a la hora de plantear su diseño. El alcance de los estudios anteriores no llegaba a la totalidad de las empresas del grupo debido a que la infraestructura tecnológica de los medios de comunicación interna corporativos no estaba integrada con la parte internacional.

El estudio de Clima y Compromiso se dirige a toda la organización del grupo, incorporando los principales centros de trabajo localizados tanto en el territorio nacional como en el exterior, quedando únicamente fuera del alcance pequeños centros de trabajo internacionales con un número muy reducido de personas.

No obstante, esta capa internacional no se ve reflejada posteriormente en el análisis de las respuestas, pues el gran peso relativo de los centros de trabajo nacionales, comparados con los centros internacionales, hacen que sus respuestas pasen difuminadas. De hecho, cuando se analiza el aspecto cultural, la atención se fija en el choque cultural entre los antiguos “modos de comunicar” y una nueva filosofía de cómo hacer las cosas. No se considera la existencia de diferencias culturales de otra naturaleza pues se asume que la cultura empresarial es homogénea en todas las empresas del grupo.

Una segunda conclusión es el reconocimiento de la estrecha relación que guardan los medios tecnológicos con la comunicación interna, pues las respuestas ponen de relieve que el acceso al ordenador determina el nivel de información y conocimiento que se tiene del grupo. Observación que concuerda con la de Fernández Beltrán que acertadamente explica el vínculo entre la evolución del proceso comunicacional y la propia evolución de los medios tecnológicos al señalar que *la implantación masiva de las TIC [Tecnologías de la Información y Comunicación] comporta todo un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque en último extremo, supone una modificación del paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos nos relacionamos*, (Fernández Beltrán, 2007:211).

Como en los estudios iniciales, el mayor grado de conocimiento se tiene en las actividades de la empresa donde se trabaja, y a su vez, el menor conocimiento de los temas es aquel que afecta a las actividades de las otras empresas del grupo. Aunque en el estudio no se hace una segmentación geográfica de las respuestas, si se puede apreciar, a través de la agrupación por tipos de negocio, que las empresas internacionales son las que menor conocimiento tienen de los cambios de la organización, y en general de la estructura del grupo. Ello pone de relieve que la Comunicación Interna en esta capa no obtiene, si es que llega, el mismo resultado que en el ámbito nacional. Esta diferencia se pone aún más de manifiesto si se tiene en cuenta que las respuestas de los expatriados, cuyo grado de conocimiento medido en la encuesta es similar a la media del grupo, están contenidas en el conjunto de empleados de empresas que operan fuera de España.

En cuanto a la preocupación de la organización por la Comunicación Interna, en la mayoría de las respuestas se comprueba que la preocupación existe, pero no hay interlocutores adecuados, ni una comunicación abierta y transparente. Las respuestas del personal expatriado son las más críticas, ya que su observación sobre la ausencia de canales de comunicación destaca sobre el resto de la población. Este punto es objeto de una investigación posterior, pues la diferencia observada puede ser debida a que el expatriado esté echando de menos una Comunicación Interna más adecuada a su ámbito internacional. Esta misma diferencia se comprueba en la valoración general de la Comunicación Interna, donde la peor valoración la otorgan las personas situadas en la capa internacional, y en particular, la del expatriado.

El estudio pone de manifiesto un aspecto conocido acerca de la comunicación en cascada; que está sujeta a la iniciativa, habilidad y compromiso personal de los mandos intermedios, pero lo destacable es que se identifica la causa como un problema de índole cultural para explicar que la comunicación en cascada no es homogénea, aunque no entra a conocer cuáles son estos problemas culturales.

La información que se recibe y la credibilidad que se le otorga también muestra diferencias entre el grupo de expatriados y el resto de empleados del grupo. Así, para el expatriado prácticamente su único canal de información son los comunicados corporativos.

Para recibir más información tiene que recurrir a los compañeros de trabajo y a fuentes externas de la empresa en proporciones mucho mayores que la media general.

Dentro de las reuniones de grupos y entrevistas han salido de forma espontánea menciones a la información sobre la movilidad dentro del grupo. Han observado que existe falta de información atribuida a la falta de comunicación horizontal y a la existencia de áreas estancas en el grupo. La movilidad la consideran como parte de la cultura empresarial, aunque no se distinga, el alcance y tipo de movilidad; funcional, inter-empresa, inter-división o internacional. La política sobre movilidad internacional es uno de los aspectos que suelen estar más organizados a medida que aumenta la madurez de la empresa multinacional, especialmente en lo que se refiere a la condiciones de las expatriaciones, que no pueden copiarse de una a otras. De hecho, el estudio global de Mercer sobre movilidad en las empresas multinacionales⁷², destaca que *una sola política no encaja para todos, puede desencadenar en una compensación inadecuada, lo cual dificultaría la atracción y retención del talento.* (Mercer, 2015)

Sobre el contenido de la comunicación interna, la encuesta no aporta prácticamente ninguna conclusión de interés para el alcance internacional. Sólo cabe mencionar las diferencias que se aprecian en algunas filiales al evaluar campañas de Comunicación Interna donde afloran diferencias culturales notorias entre el país de destino y España⁷³, lo que indirectamente pone de manifiesto cómo estas diferencias influyen en los resultados de las acciones de comunicación.

⁷² El Estudio mundial de políticas y prácticas de asignación internacional de Mercer, realizado en 2015, cuenta con la participación de 831 compañías multinacionales con alrededor de 29 millones de empleados en conjunto. Concluye que más de la mitad (51%) aumentó sus asignaciones de corta duración y los traslados permanentes (50%) los dos últimos años, mientras que sólo el 43% aumentó las tradicionales asignaciones de larga duración. Globalmente, el 85% de las compañías tienen una política para las asignaciones internacionales (subiendo desde el 81% en el año 2012).

⁷³ Nota del autor. En los países árabes el reciclado de productos tiene una connotación negativa, pues se asocia a la basura y a los colectivos que viven de ello, así mismo, el ahorro energético en el hogar se ve como algo fuera de lugar en países donde no existen grandes diferencias climáticas entre el verano y el invierno. En cada caso, las campañas que trataban sobre estos temas fueron prácticamente ignoradas.

5.1.5. NUEVA SEDE SOCIAL Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO: UN CAMBIO CULTURAL

No se podría entender la evolución de la Comunicación Interna en CEPSA sin prestar atención al conjunto de cambios ocurridos en la empresa en los últimos años, y que de una manera interrelacionada influyeron en la función de Comunicación Interna.

Posiblemente el proyecto de cambio que más importancia tuvo fue el cambio de sede a la Torre Foster, denominada desde entonces como Torre CEPSA. El objetivo final de este traslado no fue solo la agrupación de todas las oficinas situadas en Madrid en un mismo edificio, pues aprovechando lo que supone un cambio físico del puesto de trabajo se impulsó la transformación digital cambiando la forma de trabajar, fomentando el trabajo en equipo y la colaboración como principales objetivos, en definitiva se trataba de impulsar una nueva cultura de empresa.

Según manifestó su Consejero Delegado en la primera reunión del Comité del proyecto:

Se trata sin duda de un proyecto ambicioso a acometer en un corto espacio de tiempo que sólo ocurre cada 30 años en una Compañía. Este proyecto constituye, no solo una oportunidad sino un gran reto para todos los profesionales de CEPSA. No se trata de un mero cambio de edificio sino de una palanca en el proceso de transformación que estamos viviendo en todo el Grupo encaminado a cumplir los objetivos de crecimiento marcados (Comunicado Interno, 2013).

La ejecución del proyecto fue gestionada por un equipo de trabajo interdisciplinar para la toma de decisiones técnicas, coordinación y seguimiento de todas las acciones relativas a las nuevas formas de trabajo en la nueva sede en torno a procesos, tecnologías, espacios y gestión del cambio, en definitiva, un Comité de Proyecto que integraba a la dirección del grupo.

Todo el proceso fue acompañado de una campaña de comunicación interna cuyo punto de partida para involucrar a los empleados en el concepto de cambio, fue el lanzamiento de un concurso para dar nombre al proyecto, siendo ganador la palabra árabe: Hadi (“Guía”), como

la propuesta más votada, porque además de su significado, que encaja con la filosofía del proyecto acerca de la orientación hacia las nuevas formas de trabajo, tiene un nombre corto y facilidad de adaptación gráfica para la comunicación en diferentes idiomas. El concurso denominado “Proyecto busca nombre” recibió más de 30.000 visitas y contabilizó más de 2.500 votos de diferentes centros y países en los que el grupo está presente. Toda la información referente al proyecto Hadi se publicó en una sección de la Intranet especialmente creada para ello.

La transformación tecnológica corrió a cargo de la Oficina Digital que tuvo como objetivo implementar nuevos procesos de gestión y uso de la información, para depender menos de la documentación física y más de la digital, implantándose secuencialmente en las distintas áreas y departamentos afectados por el traslado a la nueva Torre, la cual se dotó de la infraestructura tecnológica adecuada para llevar a cabo este proceso.

En una primera fase del proyecto de implantación de las nuevas formas de trabajo se realizó un análisis en el que se identificaron como objetivos prioritarios impulsar la cultura corporativa, la colaboración y el trabajo en equipo, los espacios más innovadores y abiertos dotados de tecnologías que potencian la conectividad y que apoyan la transformación a la hora de conseguir una organización ágil, en un proceso de mejora constante. Las nuevas formas de trabajo han pretendido eliminar barreras y facilitar la colaboración entre áreas, para dar respuesta a los objetivos que buscan el máximo rendimiento de un equipo global, ágil, dinámico, cohesionado y comprometido hacia el logro de unas metas comunes.

El proceso completo se centró en cuatro aspectos claves que definen la nueva cultura de empresa que se pretendía implantar:

- Las personas
- Los espacios
- La tecnología
- Los procesos

La combinación de estos factores era necesaria para asumir los retos tanto a corto plazo como en el futuro. El proceso de cambio se materializó mediante la adopción de nuevas metodologías centradas en la acomodación del espacio con la intención de compartir

información e ideas entre los diferentes equipos, contribuyendo a incrementar las relaciones entre las distintas unidades de la compañía. Con este enfoque, se potenció la movilidad interna de forma que permitiera desempeñar la actividad desde el lugar que se necesite, ya sea el puesto de trabajo, la sala de reuniones, u otros centros, siguiendo al concepto de no tener asignados puestos de trabajo fijos. Ello fue posible gracias a la conexión a la red de los ordenadores portátiles desde cualquier planta y lugar de trabajo, y a los dispositivos móviles y aplicaciones especiales que permiten localizarse y comunicarse entre unos y otros.

La transformación digital fue acompañada del concepto de "mesas limpias", lo que implica que toda la información que se maneja esté en formato electrónico accesible, poniendo fin a la era de papel. Debido al nuevo concepto de espacio, sin despachos ni puestos de trabajo fijos, las personas comparten área, fomentando la interacción con otras unidades y el trabajo en equipo. Junto con el concepto de movilidad y los medios tecnológicos disponibles, se introdujo también la modalidad de trabajo remota y la flexibilidad horaria. Con ello se facilita la conciliación entre la vida personal y laboral, lo que repercute directamente en la motivación de las personas.

Como consecuencia de este proyecto de cambio, la empresa dio un salto cualitativo que transformó el concepto de comunidad y puesto de trabajo físico a su equivalente virtual, sin papeles y sin territorio, rompiendo barreras físicas y geográficas de forma que el trabajo colaborativo pueda extenderse en todo el ámbito del grupo, incluida su capa internacional.

5.1.5.1 NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La movilidad está afectando, y mucho, a la forma de trabajar y de hecho, algunos perfiles profesionales están cambiando adaptándose a esta tendencia, incluso llega a forma parte de la definición de sus funciones. Se aprecia que los empleados utilizan, cada vez con más frecuencia, dispositivos móviles para comunicarse hacia el interior, con su superior jerárquico y con el resto de la organización, así como hacia el exterior, con los distintos públicos con los que se relacionan, tales como proveedores, socios, clientes y opinión pública.

La comunicación interna no es ajena a este cambio, hace unos años la Intranet corporativa era el canal de comunicación interna por excelencia de muchas empresas, pues era el lugar donde se publicaban distintos contenidos corporativos de interés para los empleados.

Pero ahora, la Intranet, como se entendía en un principio, ha evolucionado a plataformas de colaboración empresarial. Las redes sociales también han entrado en el terreno empresarial con un ritmo de crecimiento vertiginoso⁷⁴, bajo el concepto de comunicación interna 2.0, que da voz y protagonismo a todos los empleados.

En el mercado existen múltiples herramientas a disposición de las empresas para mejorar su comunicación interna y que estas contribuyan a la mejora de la productividad, sin embargo, no podemos olvidar que el primer reto a superar es su implantación de la mano de un cambio de cultura y de forma de trabajo.

En este epígrafe hacemos unas breves reflexiones acerca de la evolución de los medios de comunicación interna en el caso de esta empresa multinacional, donde se puede observar cómo se ha producido este cambio y los aspectos más relevantes de su implantación y utilización en un entorno internacional.

Conforme a la evolución de la empresa y siguiendo la transformación digital asociada al proyecto Hadi, que sentó las bases de un cambio cultural, esta fue seguida de una transformación en los medios de comunicación interna. Tras un periodo de diseño en el que se invitó a participar a todos los empleados, se publicó una Intranet denominada “intraCepsa 2012”. El proyecto parte de la necesidad que la compañía tenía de evolucionar desde una Intranet con una visión unidireccional descendente, -de empresa a empleado-, de accesibilidad exclusivamente interna y con un bajo nivel de automatización de procesos, hacia una visión colaborativa, que mejore su eficacia, movilidad y productividad. El objetivo de esa nueva Intranet, siguiendo el modelo de Intranet 2.0, era potenciar la colaboración, la participación, el trabajo en equipo y apoyar la internacionalización del grupo.

La integración de esta plataforma única permitió aunar todos los servicios desde un solo acceso, al modo de Portal del Empleado y aportar una nueva experiencia de usuario potenciando la comunicación bidireccional, donde todo el mundo puede producir contenidos y compartirlos. Asimismo, la herramienta puso a disposición del empleado un espacio y un perfil desde el que pudiese guardar y emitir opiniones, ver las últimas actualizaciones de sus

⁷⁴ La consultora Forrester apunta a que el uso de estas redes crecerá a un ritmo anual del 61% hasta el 2016.

compañeros, disponer de un blog, foros y otras herramientas de comunicación 2.0, en el idioma de su elección, aunque inicialmente estuvo limitado al inglés y al español.

“IntraCEPSA2012 supone un cambio innovador en nuestra forma de trabajar, pues potenciamos las labores en equipo, así como una mayor colaboración no sólo entre personas del mismo departamento, sino incluso entre centros de trabajo que están dispersos. A esto se añade una mayor personalización en la comunicación con los empleados, de modo que potencie el proyecto de internacionalización que CEPSA tiene en marcha. (Reyes, 2016).

La nueva Intranet 2.0, junto con las nuevas formas de trabajo, promovió un cúmulo de cambios que acontecieron en la operativa interna de la empresa, como: la mejora de la eficiencia y la reducción de costes mediante procesos electrónicos; la gestión del conocimiento e integración de aplicaciones y la posibilidad de contar con un buscador universal que proporciona información sobre personas, contenidos, empresas, servicios, aplicaciones, y otras cuestiones relacionadas con la organización.

Con la experiencia alcanzada en este proyecto, el responsable de su implantación presentó varias conclusiones o lecciones aprendidas, entre las que cabe destacar la facilidad que supuso el despliegue de la Intranet 2.0, menos complejo de lo que pensaban inicialmente, y que fue posible gracias al cambio en las formas de trabajo y a la transformación digital que le precedió. Al desaparecer el papel y el sentido territorial del puesto de trabajo, se pudo apreciar mejor el valor de las redes sociales que permiten crear comunidades a través de toda la empresa y entre todas las funciones del negocio. Por otra parte, también observaron que el vínculo y el compromiso de las personas con sus comunidades eran muy superiores al que establecía dentro del esquema de la organización formal de la empresa.

Con la plataforma de Intranet 2.0, la Dirección de Comunicación se encontró con una nueva herramienta de comunicación que, como en el caso que nos ocupa, le llegó de la mano del área de las Tecnologías de la Información. Este departamento, con cierta visión estratégica, se adelantó a desplegar en la empresa lo que ya existía en la sociedad y era habitual entre la generación de jóvenes que se integraban en el mundo laboral, y también empezaba a serlo en las grandes corporaciones. Esto supuso un nuevo reto para la Dirección de Comunicación, pues su uso requiere entender a fondo su funcionalidad y adaptar su

estrategia de comunicación en consonancia con el papel de las nuevas herramientas sociales en las relaciones entre empleados y con el cambio del paradigma comunicacional.

Cabe pensar que aunque las redes sociales colaborativas son un tema de actualidad que preocupa a la figura del Director de Comunicación, tal y como se apreció en la conferencia celebrada en un encuentro profesional en 2015⁷⁵, para muchos Directores de Comunicación aún sigue siendo un tema de debate que no se ha incorporado plenamente a sus planes de Comunicación Interna. Se reconoce su importancia, pero todavía se preguntan “¿por qué no hablamos de comunicación participativa? Al fin y al cabo en la comunicación interna 2.0 lo importante es que, por fin, el trabajador interactúa con sus gerentes. (Gonzalo, 2015)

Por otra parte, la promesa de que la Intranet 2.0 potencia la internacionalización del grupo empresarial es cuestionable que se alcance sólo por el hecho de su existencia, pues aunque pone la atención en los aspectos funcionales de la herramienta que permite la convivencia en diferentes idiomas, fomenta la participación y llega a todos los colectivos de las filiales internacionales, aun así requiere de la planificación y acompañamiento inherente al cambio de cultura empresarial como el que se produjo en la corporación, según hemos comprobado en este caso. La falta de métricas, en este sentido, no permite sacar conclusiones que hagan pensar que el cambio ha cruzado las fronteras.

La experiencia que se obtenga en un futuro próximo permitirá comprobar si, efectivamente, contribuyen a que desaparezcan distancias geográficas y organizacionales, pero aun así cabe preguntarse, ¿si las redes sociales también son una herramienta de comunicación interna, no estarán afectadas de las mismas barreras y características derivadas del entorno internacional? , y ¿qué otros factores afectan a la comunicación participativa en el entorno internacional?

Según una de las primeras investigaciones realizadas acerca del uso de redes sociales en la empresa multinacional, además del reto que le supone al Director de Comunicación la familiarización con este medio para incorporarlo a su planes de acción, Lipiäinen, Karjaluoto,

⁷⁵ Evento denominado “Comunicación interna 2.0. Empleados que dejan de ser receptores para convertirse en coprotagonistas”, organizado en 2015 por la Cámara de Comercio Alemana para España y la Asociación de Directivos de Comunicación en el Círculo de Comunicación.

y Nevalain, (2016) señalan en sus conclusiones acerca de los canales digitales que, aunque tienden a fomentar la comunicación interna, estos requieren de una adecuada planificación y apoyo de la dirección para su utilización, pues no todos los públicos están preparados para ello, a modo de ejemplo, los empleados jóvenes están más familiarizados con el uso de herramientas digitales que los mayores. Además, señalan que a medida que Comunicación Interna emplea canales digitales el empleado internacional tiende a valorar más la comunicación formal, cobrando más importancia las relaciones interpersonales cara-a-cara. Por último, los autores concluyen que en los entornos internacionales, estos canales de comunicación digital han sido más útiles para transmitir información y facilitar su entendimiento que para generar compromiso y sentido de pertenencia entre los empleados internacionales.

5.2. ESTUDIO DE CAMPO: EMPRESAS FILIALES DE MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN EGIPTO Y PERÚ

Del estudio el fenómeno de la multinacionalidad española expuesto en los epígrafes anteriores, se desprendería que las EEMMEE habían focalizado su desarrollo internacional en un número limitado de regiones en el mundo, de forma análoga a las empresas multinacionales de países emergentes.

La principal región donde se concentra la Inversión Española Directa en los últimos años ha sido Latinoamérica. Así lo señala Casilda cuando dice que *España se ha convertido en el segundo inversionista mundial en América Latina y el primero de origen europeo (...) sobrepasando a EEUU como primer inversor en la región.* (Casilda, 2011: 358). En los últimos años la tendencia ha cambiado tomando el liderazgo de la IED los países de la Unión Europea, cuando, siguiendo a Casilda, *España comienza un proceso de diversificación de su IED fuera de América Latina; los flujos de IED se dirigen fundamentalmente hacia la UE (UE-15) y EE.UU., los cuales superan a los que tienen como destino América Latina* (Casilda, 2011: 360). La IED en los países del norte de África y en Asia, ha mantenido una posición estable destacando recientemente las inversiones en China.

Analizada por sectores, la IED española se caracteriza por su gran diversidad en comparación con la inversión de países anglosajona. (...) *por lo general la inversión estadounidense se centra en el sector de los bienes comerciales exportables, como automóviles, industria electrónica y nuevas tecnologías, mientras que la inversión española se orienta mucho más hacia los servicios; banca, telecomunicaciones y energía; gas y petróleo* (Casilda, 2011:364). Esta diversificación sectorial se observa repetida en diferentes regiones del mundo, aunque con distinta distribución y peso económico según se aprecia en el cuadro siguiente.

Cuadro 7: FLUJO DE INVERSIÓN BRUTA ACUMULADA
ESPAÑOLA POR SECTORES Y REGIONES (1993-2015)

(Miles de Euros)	Total	EUROPA	AMÉRICA NORTE	AMÉRICA LATINA	ASIA Y OCEANÍA	ÁFRICA
Sector Primario	987.049	195.847	48.145	478.204	5.210	259.643
Extracción de Minerales	9.017.575	2.016.044	1.388.269	4.549.152	114.976	949.133
Manufacturas	29.888.516	19.726.798	1.550.554	5.292.527	1.074.662	2.243.975
Sector Energético	37.494.001	27.557.851	5.192.838	4.670.595	70.821	1.897
Sector Químico	57.369.812	44.328.851	3.466.866	4.955.446	2.672.467	1.946.182
Construcción e Infraestructuras	29.109.756	21.461.651	1.399.159	5.512.578	359.001	377.367
Comercio y Transporte	30.401.403	18.525.114	2.423.615	8.334.432	695.856	422.387
Telecomunicaciones	73.444.546	55.718.111	4.072.322	13.319.011	50.664	284.437
Servicios Financieros	357.519.683	165.348.864	50.380.118	133.534.056	7.184.943	1.071.702
Otros Servicios	24.328.767	14.992.514	3.137.512	5.555.830	378.752	264.160
Total (Euros)	649.561.108	369.871.644	73.059.397	186.201.830	12.607.353	7.820.883
Total (% horizontales)	100%	57%	11%	29%	2%	1%
(Porcentajes verticales)	Total	EUROPA	AMÉRICA NORTE	AMÉRICA LATINA	ASIA Y OCEANÍA	ÁFRICA
Sector Primario	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Extracción de Minerales	1%	1%	2%	2%	1%	12%
Manufacturas	5%	5%	2%	3%	9%	29%
Sector Energético	6%	7%	7%	3%	1%	0%
Sector Químico	9%	12%	5%	2%	21%	25%
Construcción e Infraestructuras	4%	6%	2%	3%	3%	5%
Comercio y Transporte	5%	5%	3%	4%	6%	5%
Telecomunicaciones	11%	15%	6%	7%	0%	4%
Servicios Financieros	55%	45%	69%	72%	57%	14%
Otros Servicios	4%	4%	4%	3%	3%	3%
Total (% verticales)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Data Invox. Estadísticas de inversión en el exterior. (Secretaría de Estado de Comercio. Gobierno de España) y elaboración propia.

A su vez, la presencia de empresas españolas en Latinoamérica está concentrada en muy poco países, en concreto en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, y Perú, más de la mitad de las

principales EEMMEE que forman el universo del estudio⁷⁶, tienen filiales establecidas. En el resto de Latinoamérica la presencia de EEMMEE se reduce a una decena de filiales⁷⁷.

Cuadro 8. FILIALES DE EMPRESAS ESPAÑOLAS
EN LATINOAMÉRICA (2013).

País	Nº total de filiales españolas	Nº de filiales 50 principales EEMMEE
Argentina	110	36
Brasil	216	39
Chile	148	37
Colombia	81	34
México	319	31
Perú	84	30
TOTAL LATINOAMÉRICA	1.596	366

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) y elaboración propia.

Hemos centrado el trabajo de investigación en Egipto y Perú al haber residido allí el autor en los últimos años. Perú es uno de los grandes receptores de inversión extranjera española donde coinciden tres cuartas partes de las EEMMEE más destacadas. Por parte de Egipto, es un país que destaca como representante de la presencia española en el norte de África, donde hay establecidas filiales de las principales EEMMEE, aunque en un número menor. En concreto, en Egipto se cuentan 13 empresas registradas, de las cuales 10 coinciden con las principales empresas del universo de EEMMEE del estudio.

Al centrar el estudio en el caso de la implantación de EEMMEE en Egipto y Perú estamos haciendo una primera toma de contacto con la realidad de la Comunicación Interna en la capa internacional del colectivo de las principales EEMMEE actuales. Aunque hoy en día, todavía, su número es reducido en comparación con las de otros países más maduros, sin duda este aumentará en el futuro con la incorporación de corporaciones de menor tamaño que

⁷⁶ Las EEMMEE que forman el universo del estudio figuran entre las 120 primeras empresas españolas por volumen de facturación.

⁷⁷ Véase Anexo 4 Filiales de Empresas Multinacionales Españolas en Latinoamérica y norte de África.

alcancen cierto grado de multinacionalidad, las cuales podrán observar una relación similar entre la filial y la central corporativa, y las necesidades de comunicación interna que la internacionalización de la actividad requieren.

Durante la preparación del trabajo de campo y las primeras tomas de contacto con las personas que participarían en el mismo, surgió en estas la preocupación sobre cómo podrían interpretarse las opiniones personales acerca de la comunicación interna por parte de la respectiva dirección corporativa, y en general por terceras partes, expresando su deseo de mantener el anonimato de su participación, incluso llegando a rechazar su participación si este anonimato no fuese garantizado. Esta reacción no es extraña, pues uno de los problemas de hacer investigación sobre la situación de la comunicación interna y el clima laboral en las empresas es, precisamente, que las empresas son muy reservadas a la hora de compartir información tan sensible. Es por ello que en la mayoría de las encuestas se enfatiza el carácter anónimo de las respuestas como una manera de incentivar la cooperación del participante y obtener el mayor valor posible de su aportación. Como indican Taylor y Bogdan, a la hora de publicar nombres aparecen *riesgos sustanciales: dificultades para los informantes u otras personas; problemas legales; auto exaltación; ocultamiento de detalles e información importante.* (Taylor y Bogdan, 1984:112) que dificultan o, incluso, invalidan la investigación. Es de resaltar que la preocupación manifestada por mantener el anonimato, no es por salvaguardar la identidad de la persona, puesto que en ningún caso se maneja información que pudiese considerarse de carácter confidencial, sino por respeto a la imagen de la empresa, especialmente cuando se trata de mencionar carencias o problemas que sólo son apreciados desde su interior.

Por ello, hemos empleado, como un criterio básico a lo largo de todo el trabajo de investigación, el carácter anónimo de las personas que participan en el mismo, y se ha enfatizado que los comentarios e información recogida tienen un objetivo científico y académico exclusivamente, garantizando el anonimato de las personas que hayan participado mediante cuestionarios y entrevistas, para que, libre y espontáneamente, pudieran aportar sus opiniones, percepciones y comentarios sobre la Comunicación Interna en sus corporaciones. Así mismo, el anonimato se extiende, de oficio, al nombre de la empresa multinacional. Sin embargo, a veces eso es insuficiente, puesto que cuando en los análisis cuantitativos se segmentan las respuestas, se pueden encontrar categorías donde solo aparezca un individuo, lo

que permite identificar la identidad y respuesta del participante, y también el de la empresa. Por ello la garantía de anonimato se extiende a todo el proceso investigador, en el que no se publican nombres de las personas y sus empresas, ni estadísticas individuales, sin que ello, afecte a las conclusiones y aportaciones del estudio.

Siguiendo las recomendaciones de Taylor y Bogdan (1984), antes de ser entrevistados, todas las personas fueron informadas sobre el fin de las entrevistas y publicación de los resultados, y se les animó a participar abiertamente con la garantía de su anonimato, pues no se grabaron las entrevistas. De la misma manera, las encuestas del estudio cuantitativo fueron precedidas de una introducción a los objetivos del estudio y de la misma garantía de anonimato.

El trabajo de campo consta de cuatro estudios, los dos primeros; cuantitativo y cualitativo de fuentes primarias, mediante encuestas y entrevistas a directivos expatriados, y los dos últimos, cualitativos, mediante entrevistas directas a directivos de comunicación como fuente primaria, y mediante el análisis de entrevistas y discursos de directivos de comunicación publicados en medios de comunicación, como fuente secundaria.

5.2.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

5.2.1.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El planteamiento del trabajo de campo, volviendo a la hipótesis del estudio, pretende explorar los conceptos de evolución de la Comunicación Interna y de desarrollo internacional de las organizaciones alcanzando el nivel de multinacional.

En su trabajo de investigación Fernández Beltrán, señala, en relación a la transformación de la Comunicación Interna, que la introducción de nuevas tecnologías de información supone un cambio en el proceso comunicativo y en las funciones básicas de las organizaciones.

(..) en la medida en que se generalice y extienda el uso de estas herramientas tecnológicas, que suponen los nuevos instrumentos de gestión y nuevos canales de

comunicación. Esta transformación puede hacer que tengamos que hablar ya de una nueva comunicación interna. (Fernández Beltrán, 2012:10).

Si esta transformación ya supone un cambio importante en sí misma, el hecho de abordar el estadio de organización multinacional y los cambios de todo orden a los que se enfrentan, destacando el cultural, según se analiza en los capítulos anteriores, supone añadir un alto grado de complejidad al estudio de investigación. Es por ello, que a la hora de desarrollar científicamente un estudio y el análisis de estos aspectos, se nos plantea la necesidad de abordarlo por etapas, empezando por la que este estudio contempla bajo el esquema organizativo y alcance de la Comunicación Interna planteado por la empresa matriz y, a su vez, percibido por la empresa filial presente en territorio extranjero.⁷⁸

El estudio pretende analizar con esta doble perspectiva, hasta qué punto y en qué aspectos las empresas, y en especial la Comunicación Interna, tienen carácter multinacional, y sobre todo qué conceptos adicionales deban tenerse en cuenta a la hora de diseñar planes de comunicación que estén alineados al máximo con la estrategia y necesidades de la organización multinacional.

De acuerdo con De Salas (2012), se distinguen dos tipos de investigación científica según el tratamiento del dato obtenido; el cuantitativo, cuando se puede someter a tratamiento estadístico partiendo de una muestra representativa del universo a estudiar con fiabilidad suficiente, y el cualitativo cuando se trabaja con muestras pequeñas o con técnicas cuya información no pueda ser tratada estadísticamente.

Este trabajo de investigación cuenta con una muestra de EEMMEE que nos permite analizarla desde la estadística descriptiva, pero dado el tamaño tan reducido del universo de EEMMEE entendemos que una única fuente no sería suficiente para encontrar conclusiones significativas. Es por esta razón que, para la consecución de los objetivos propuestos, este estudio se ha basado en una metodología cualitativa y cuantitativa para recabar la información

⁷⁸ A lo largo del estudio nos referiremos a la empresa multinacional como una organización, sin distinguir el tipo de estructura organizacional y sin diferenciar tampoco entre el sector, tamaño, antigüedad o cualquier otra categoría, pues lo que se pretende es conocer la relación y vinculación de la Comunicación Interna con el proceso de multinacionalización de las empresas.

sobre los elementos que sitúan el estado comunicacional de una organización, siguiendo el criterio empleado en los estudios de la empresa CEPSA comentado en los epígrafes anteriores, pero en este caso ampliando el alcance del estudio para cubrir los aspectos de la multinacionalidad y la percepción de la comunicación interna desde las filiales. En concreto, en esta fase de la investigación se pretende profundizar en los siguientes aspectos:

- **La adaptación geográfica y lingüística de la comunicación interna.**
- **El alcance de los medios de comunicación interna a las empresas filiales en el extranjero.**
- **La contribución de la Comunicación Interna a la percepción de empresa multinacional por parte del empleado local.**
- **La contribución de la Comunicación Interna a los objetivos y estrategia de la empresa multinacional.**
- **La participación local en los contenidos de la comunicación interna midiendo sus aportaciones e impacto.**
- **Identificar los aspectos que los empleados locales valoran en relación a la comunicación con la empresa matriz.**
- **Evaluar el papel de la Comunicación Interna como transmisor de cultura, valores y competencias de la organización multinacional.**

Siguiendo a Ruiz (2004), las entrevistas en profundidad se pueden clasificar en base a si buscan analizar muchos temas de forma general o se ciñen a un tema concreto y en base al control que impone el entrevistador sobre el entrevistado. Distingue por una parte entre las entrevistas en profundidad holísticas, aquellas que están interesadas en todos los aspectos y puntos de vista concernientes al entrevistado, y las entrevistas que tienen por objetivo el análisis de una actividad, tema o acontecimiento concreto que denomina focalizadas. Estas son entrevistas que se concentran en el esclarecimiento de determinados aspectos de una situación o estímulo en función de las experiencias subjetivas o respuestas de un grupo de personas en el marco de un tratamiento homogéneo (Flacso, 1975).

A su vez, Flasco distingue entre entrevistas dirigidas y no dirigidas, según el grado de iniciativa que lleve el entrevistador que selecciona el ritmo de la misma, las preguntas y los temas de los que se va a hablar.

En el caso que nos ocupa, a la entrevista en profundidad se le ha dado un enfoque holístico orientado a comprender las circunstancias en las que el entrevistado, -directivo expatriado responsable de la filial española-, se encuentra respecto a su trabajo y sus relaciones con la matriz y con los empleados locales. En cuanto a su contenido, el entrevistado fue informado del propósito de la investigación y del guion previo de temas a tratar, a partir del cual debía desarrollar su opinión con total libertad, solamente interrumpida por el entrevistador para aclarar matices o animar a que profundizara más en el tema expuesto. Por tanto desde el punto de vista metodológico, el tipo de entrevistas utilizada es de tipo holístico y no dirigida en cuanto a su discurso.

Para la investigación cuantitativa se ha empleado un cuestionario que extiende la evaluación de la Comunicación Interna en la organización a los aspectos que afectan a la filial de una multinacional, aportando preguntas comparativas sobre la percepción que se tenga acerca del tema en la situación actual y la que resultaría en una situación ideal, mediante la cual se pretende que el encuestado pueda manifestar las carencias y necesidades que percibe en la Comunicación Interna en la filial.

La ejecución del estudio de campo se hizo en tres fases: obteniendo primero el acuerdo de participación en el estudio e informando sobre sus objetivos generales; seguida de la entrega del cuestionario para su análisis cuantitativo y por último con la realización de la entrevista en profundidad, lo que permite al entrevistado expresarse libremente a partir de las ideas y reflexiones hechas durante las etapas previas. Este empleo combinado de metodologías enriquece las respuestas y a su vez aporta mejoras y nuevas preguntas al cuestionario, las cuales se incorporarían en futuras investigaciones.

5.2.1.2 CUESTIONARIO DEL PERSONAL EXPATRIADO

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: *Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas* (Grasso, 2006:13)

Según Trespalcios, Vázquez y Bello (2006:13), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo

La técnica de la encuesta más empleada para aplicar el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación, es el cuestionario. Este consiste en un formulario que contiene las preguntas dirigidas a los sujetos objeto de estudio, respecto a una o más variables a medir. Gómez Marcelo, (2006:127-128) describe que en los cuestionarios se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

- Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten precodificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

Gómez Marcelo, añade que las preguntas del cuestionario de la encuesta deben contemplar los siguientes requerimientos:

- tienen que ser claras y comprensibles para quien responde;
- debe iniciar con preguntas fáciles de contestar;
- no deben incomodar; deben referirse preferentemente a un solo aspecto;

- no deben inducir las respuestas; no hacer preguntas innecesarias;
- no pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada;
- el lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde;
- de preferencia elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado;
- elaborar una carátula de presentación donde explique los propósitos del cuestionario; garantizar la confidencialidad y agradecer al que responde.

Esta investigación pretende medir mediante una encuesta la percepción de los directivos expatriados acerca de la comunicación interna en la filial internacional, teniendo en cuenta que estas personas provienen de la organización central de la empresa y, en principio, conocen la función de su etapa anterior. Cabe destacar la importancia de analizar la percepción de este colectivo de directivos y mandos de línea, en tanto que, dentro de la estrategia de comunicación de las organizaciones, forman parte necesaria de la comunicación en cascada.

Para medir las percepciones mediante variables utilizamos el método de la escala de Likert, que según describe Santesmases (2009:514), consiste en pedir al encuestado que exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relativas a las actitudes que se evalúan. A cada respuesta se le asigna un valor numérico, así la respuesta obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones, y obtener una medida global sumando las respuestas individuales.

Normalmente se utilizan cinco categorías para expresar el grado de acuerdo:

- 1) Completamente en desacuerdo;
- 2) Moderadamente en desacuerdo;
- 3) Indiferente;
- 4) Moderadamente de acuerdo;
- 5) Completamente de acuerdo.

Sin embargo, en esta investigación las escalas se han adaptado a diferente número de categorías en función del objeto analizado, buscando con ello, la posibilidad de que las respuestas tengan mayores matices.

En el diseño del Cuestionario se ha tenido en cuenta los aspectos que suelen preocupar más al área de Comunicación Interna cuando se plantea medir el estado de la comunicación interna dentro de la organización, (los cuales se ven reflejado en las preguntas de los varios cuestionarios estudiados y recogidos en los Anexos). Estos cuestionarios responden normalmente a la preocupación que tienen los Directores de Comunicación sobre el flujo de información, canales y efecto que produce la comunicación interna en sentido descendente, desde la Dirección hasta la persona objetivo, asumiendo que todo el colectivo de un centro está inmerso en ambientes y culturas homogéneas.

En este trabajo de campo se ha pretendido dar un enfoque complementario a este tipo de estudios corporativos mediante preguntas que hagan reflexionar al partícipe de la encuesta sobre su entorno y su situación como expatriado, alejado físicamente de la corporación central. Se pretende recoger no sólo la valoración de la situación actual de la comunicación interna, sino lo que el expatriado cree que debería ocurrir en una situación ideal.

Con este enfoque conceptual se ha pretendido analizar aspectos diferenciales que puedan aportar valor a las conclusiones, más allá de obtener una imagen fija, tipo fotografía, del estado de la comunicación interna. Además, el cuestionario recoge conceptos identificados como barreras a la comunicación interna en la capa internacional y una sección que profundiza en la relación de la comunicación interna con los objetivos de los expatriados. En definitiva, el objetivo específico de esta fase del trabajo de campo es el de ayudar a identificar las claves de la comunicación interna en la capa internacional de la organización.

Tras un primer borrador se efectuó una prueba piloto a partir de la cual fue modificado y mejorado, para dar lugar a la primera versión del cuestionario. Dado que las encuestas se realizaron durante el periodo 2012-2014, se pudieron introducir sucesivas mejoras en el diseño externo del cuestionario, llegando a una versión de formulario que permite recoger respuestas de forma interactiva, sin alterar conceptualmente su contenido.

El cuestionario se estructuró en las siguientes secciones:

- **Clasificatoria**, sobre los datos del encuestado y características de su empresa, con especial interés en la métrica del tiempo como índice representativo de la experiencia que tiene el sujeto de la investigación, y de la multinacionalidad de su empresa.
- **Herramientas y Canales de Comunicación**, que profundizan en la percepción que tienen los expatriados sobre la información y los canales de comunicación.
- **Valoración de la Comunicación Interna y gestión del Cambio**, que trata sobre la percepción del valor de las acciones concretas del área de Comunicación Interna, con especial interés en el apoyo a los cambios que se producen en la empresa.
- **Alcance de la Comunicación Interna en entorno Multinacional**, que analiza cómo la Comunicación Interna llega a la filial internacional y su adaptación al entorno, intereses y culturas locales, para medir finalmente la percepción de cómo la Comunicación Interna contribuye a la misión del expatriado y al resto del colectivo donde trabaja.

Las preguntas que aparecen en el cuestionario se contestaron de forma anónima, sin que se recojan los datos de identificación del partícipe ni de la empresa multinacional donde trabaja.

El análisis de los datos se realiza mostrando los resultados estadísticos de las respuestas dentro de cada pregunta del cuestionario, junto con comentarios que profundizan en los aspectos que estén más relacionados con la Comunicación Interna en la capa internacional.

5.2.1.3 UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO

Para determinar qué empresas forman parte del universo de EEMMEE nos hemos basado en los trabajos de Buisan y Espinosa (2007) que en su análisis sobre el proceso de multinacionalidad de las empresas españolas determinaron la correlación entre el tamaño de la empresa y su grado de internacionalización, e identificaron tres grandes grupos de empresas con patrones homogéneos de comportamiento: el grupo de las grandes multinacionales españolas, el de la gran y mediana empresa y el de las pequeñas empresas. Para el objeto de nuestro estudio, nos hemos centrado en los dos primeros grupos:

- Las grandes multinacionales españolas, principalmente de los sectores construcción, financiero, telecomunicaciones, energía y servicios empresariales, se caracterizan por manifestar su estrategia multinacional y tener presencia, mayoritariamente productiva, en los mercados clave mundiales.
- Las grandes y medianas empresas, muchas de ellas siguiendo a las grandes multinacionales, están presente en tres o cuatro países de media, preferentemente de Europa y Latinoamérica, en los que desarrolla una estrategia comercial basada en la creación de filiales o sucursales. El grupo está formado principalmente por empresas de los sectores de ingeniería, consultoría, turismo, textil y moda, y comercio mayorista.

La rápida internacionalización de las empresas españolas no ha venido acompañada de datos estadísticos e información cualitativa suficientemente representativa y actualizada sobre el perfil multinacional, por lo que a la hora de acotar el universo de EEMMEE no hemos encontrado una referencia suficientemente válida, optando por su elaboración a partir de diversas fuentes⁷⁹.

Para ello hemos aplicado los criterios de clasificación de Buisan y Espinosa (2007), coincidentes con los de Cerviño y Rivera (2007), empezando por determinar el número de empresas con actividad en el exterior, clasificándola por su nivel de facturación y número de empleados. Según los datos del INE, a finales del año 2013, alrededor de 1.800 empresas españolas se podían considerar internacionales, con un total de 4.760 filiales en el exterior (participadas como mínimo en un 30 por 100). De estas empresas, las que cuentan con un número de empleados superior a 250, representan un 9%, de las que un 1% son grandes corporaciones (con más de 10.000 empleados).

⁷⁹ La elaboración del universo de EMEs se ha realizado a partir de fuentes oficiales del INE, el ICEX y de la red de Oficinas Comerciales en el exterior, así como de centros de estudios como el Real Instituto El Cano, INSEAD, ESADE, de prensa especializada como Expansión, Capital y El Economista, y servicios de empresas como e-Infirma.

Cuadro 9. FILIALES DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR (2013).

Filiales de Empresas Españolas en el Exterior	Nº de filiales	Personas ocupadas	Volumen de negocio	% Vert.	Nº de filiales	Per. Oc.	Vol. negocio
Zona Euro							
PYMEs (menos de 250 ocupados)	1.661	34.714	20.797.223		95%	29%	60%
Empresas Grandes (250 y más ocupados)	88	84.481	13.603.561	20%	5%	71%	40%
Resto Unión Europea							
PYMEs (menos de 250 ocupados)	789	18.502	11.374.619		94%	20%	35%
Empresas Grandes (250 y más ocupados)	52	75.053	21.487.949	12%	6%	80%	65%
Resto Europa							
PYMEs (menos de 250 ocupados)	151	6.867	2.668.241		86%	25%	51%
Empresas Grandes (250 y más ocupados)	25	20.386	2.605.918	6%	14%	75%	49%
América							
PYMEs (menos de 250 ocupados)	1.374	45.906	27.894.164		86%	15%	34%
Empresas Grandes (250 y más ocupados)	222	257.128	54.237.467	50%	14%	85%	66%
Resto del Mundo							
PYMEs (menos de 250 ocupados)	340	16.516	4.660.355		85%	27%	52%
Empresas Grandes (250 y más ocupados)	58	43.712	4.302.774	13%	15%	73%	48%
Total							
PYMEs (menos de 250 ocupados)	4.315	122.505	67.394.602		91%	20%	41%
Empresas Grandes (250 y más ocupados)	445	480.760	96.237.669	100%	9%	80%	59%
	4.760	603.265	163.632.271				

Fuente: INE y elaboración propia.

Sobre este conjunto, excluimos las empresas que solo tienen actividad comercial en el exterior, contrastando en el ranking por facturación de las empresas, una a una, su presencia y actividad multinacional, para llegar a determinar las 50 principales empresas españolas con un grado de multinacionalidad significativo. Este conjunto final de EEMMEE es el que forma el universo de referencia en el trabajo de campo, no obstante, debe mencionarse que la propia extensión y complejidad de los procesos de internacionalización hacen que la casuística de las EEMMEE sea cada vez más amplia y variada, de manera que otros autores pueden obtener listas distintas según sean los criterios que establezcan y el momento de su obtención.

La relación de grupos empresariales que forman el universo de EEMMEE utilizada en este trabajo queda recogida en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. UNIVERSO DE EEMMEE EN EL TRABAJO DE CAMPO.

ABENGOA	BARCELÓ	GAS NATURAL FENOSA	MELIÁ
ABERTIS	BERGE	GAMESA	NH HOTELES
AENA	CAIXA	GRIFOLS	OHL
ACCIONA	CEPSA	GESTAMP	PESCANOVA
ACERINOX	CIRSA	IBERIA	PROINTEC
ACS	COBRA	IBERDROLA	PROSEGUR
AGBAR	DURO FELGUERA	IBERMATICA	PRISA
AIR EUROPA	ELECNOR	INDRA	REE
AYESA	ENAGÁS	ISOLUX	REPSOL
BBVA	ENDESA	IECISA	SACYR
BANCO POPULAR	EULEN	INDITEX	TELEFÓNICA
BANCO SANTANDER	FERROVIAL	MAPFRE	TÉCNICAS REUNIDAS
BANCO SABADELL	FCC		

Fuente: Elaboración propia (a partir de fuentes citadas en la nota nº 79 a pie de página).

Con los siguientes sectores presentes en el universo de EEMMEE:

- Alimentación
- Banca y Servicios Financieros
- Energía, Gas y Petróleo
- Gestión de Infraestructuras
- Industria y Turismo
- Ingeniería y Construcción
- Comunicaciones y Transportes
- Consultoría y Servicios de empresa
- Confección y Moda
- Editorial

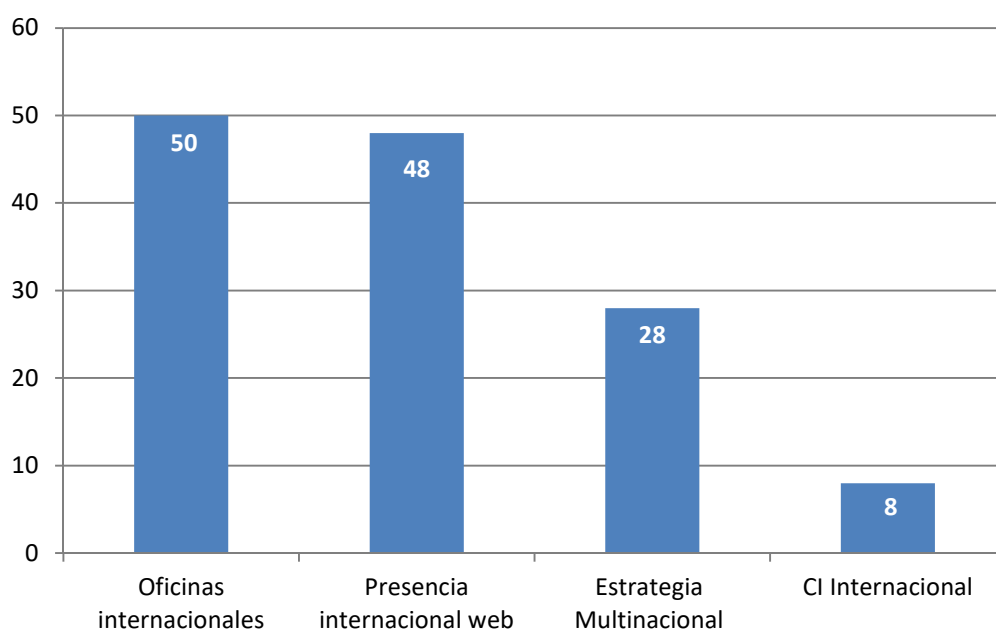
Como señalan Gómez Nieto, Tapia, y Díaz Chica (2012), actualmente la imagen corporativa de las empresas en Internet se ha consolidado como un factor estratégico clave en el ámbito empresarial. Así mismo, Fernández Vázquez, J. (2012) nos explica que *este medio se ha convertido en una herramienta clave para la comunicación, ya no solo como soporte publicitario, sino como fuente de información primaria, directa y supervisada por el propio emisor* (Fernández Vázquez, 2012:113). Por ello nos ha parecido oportuno analizar el posicionamiento que cada una de las empresas del universo de EEMMEE muestra en sus webs corporativas, en referencia a los aspectos internacionales más relevantes, como complemento de la elaboración del universo.

Para realizar este análisis, siguiendo los trabajos de Capriotti y Moreno (2006) sobre la comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas, se ha utilizado la metodología del análisis del contenido para estudiar los aspectos internacionales presentados en las webs corporativas. En concreto, se ha analizado las siguientes variables:

- Localización de sus oficinas en el exterior.
- Mención a su presencia internacional.
- Mención a su multinacionalidad en su estrategia empresarial.
- Mención específica a la Comunicación Interna en su estrategia en su presentación, o en artículos de la empresa.

Como resultado de este análisis, se comprueba que prácticamente la totalidad de las empresas mencionan en sus webs corporativas su presencia en mercados internacionales, junto con la localización de las oficinas de sus filiales. Sin embargo, poco más de la mitad de las empresas se presentan abiertamente como un grupo empresarial multinacional o lo mencionan como parte de su estrategia empresarial. Esta observación es coherente con la gradualidad de los procesos de internacionalización, donde la empresa, primero, se plantea salir al exterior para ampliar mercados y, a medida que crece y madura, se transforma en una organización global. En cuanto a la Comunicación Interna, menos de la quinta parte, menciona esta función como parte de su estrategia de desarrollo empresarial.

Gráfico 7. UNIVERSO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS SEGÚN EL CONTENIDO DE SU WEB CORPORATIVA.



Fuente: Webs corporativas y elaboración propia.

Por otra parte, y dado que el estudio de campo se ha realizado sobre una muestra de empresas presentes en Egipto y Perú, nos parece necesario detallar la distribución de las filiales internacionales del universo de EEMMEE en los países de la región de América Latina y del Norte de África, a efectos de validar la muestra.

A través de la relación detallada que ofrecen las Oficinas Comerciales de las Embajadas Españolas, hemos verificado la presencia de cada una de las EEMMEE del universo en estas dos regiones del mundo, recogiendo su distribución en el Anexo 4, cuyo resumen se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 11. PRESENCIA DE EEMMEE DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA EN LATINO AMÉRICA Y NORTE DE ÁFRICA.

EEMMEE / País	Perú	Latino América	Egipto	Norte África	Universo EEMMEE
Total Empresas	30	50	13	23	50
% universo	60%	100%	26%	46%	100%
Muestra					Total Muestra
Total Empresas	11	11	8	8	18
% universo	36%	22%	61%	34%	36%

Fuente: ICEX. Oficinas Económicas y Comerciales y elaboración propia.

Las empresas españolas presentes en Perú y Egipto son un reflejo de la diversidad de sectores en los que están presentes las EEMMEE. Así, encontramos que en Perú están establecidas el 60% de las EEMMEE, mientras que en Egipto lo están sólo el 26% del total, sin embargo, representan más de la mitad de las EEMMEE que tiene presencia en el Norte de África.

Aunque el tamaño del universo es muy reducido a efectos estadísticos, no se pudo obtener información de todas las empresas dadas las dificultades en lograr la colaboración de los directivos de las empresas filiales cuando se tratan temas internos de la empresa. *El cuestionario, más que otro instrumento alguno, requiere el logro de la cooperación de la población sobre la que se está investigando* (Bugeda, 1959:39). No obstante, en la muestra están representadas 18 empresas, entre las 11 aportaciones de Perú y otras 8 de Egipto (una empresa aparece repetida en los dos países), lo que supone un 22% y un 34% de las presentes en su región respectiva, y en conjunto un 36% del total de EEMMEE.

Como describen diversos autores, como Glass y Stanley (1993) y Baron (1996), la estadística Inferencial se refiere al proceso de lograr generalizaciones acerca de las propiedades del todo -universo-, partiendo de lo específico – muestra- , como subconjunto

formado por algunos individuos del universo. A partir del estudio de la muestra se pretende inferir aspectos relevantes de toda la población, sin embargo, para que éstas generalizaciones sean válidas la muestra deben ser representativa de la población y la calidad de la información debe ser controlada, además, puesto que las conclusiones así extraídas están sujetas a errores, se tiene que especificar el riesgo o probabilidad con la que se pueden cometer esos errores.

En el caso que tratamos, no tenemos evidencias que nos permitan considerar el universo de EEMMEE como una población estadísticamente normal o asimilable a otro tipo de distribución estadística, y aunque lo fuese, tanto el tamaño del universo, como el de la muestra, son tan reducidos que las inferencias estadísticas estarían afectadas por un margen de error considerable. Por ello, optamos por realizar el análisis cuantitativo mediante la estadística descriptiva en lugar de la estadística inferencial. Como señalan Ballesteros (2013) y Camacho (2003), en las Ciencias Sociales la estadística descriptiva sirve de herramienta para describir, resumir o reducir las propiedades de un conglomerado de datos al objeto de que se pueda manejar. La estadística descriptiva permite estudiar, tanto las características de las muestras en sí mismas, como hacer inferencias acerca de las características de las poblaciones, siempre que este conjunto de valores tengan una propiedad común.

En la estadística descriptiva, cuando el interés del estudio se centra en torno a una variable, se analiza la distribución de frecuencias a través de histogramas, gráficas de barras o polígonos de frecuencias. Camacho, coincidiendo con Crespo (2013), explica que los estadísticos obtenidos son aplicables a la muestra, pero cuando el interés está en el individuo, se puede estudiar cada sujeto mediante su puntuación directa, su puntuación diferencial (la diferencia con respecto a la media), o su puntuación típica (la distancia en desviaciones típicas a la media), con respecto a la muestra a la que pertenece.

En resumen, la selección de las empresas que constituyen el universo de EEMMEE, así como la obtención de la muestra para su análisis mediante estadística descriptiva, nos aporta una primera visión de la realidad de la Comunicación Interna en la capa internacional, dentro de la variedad de situaciones, sectores y diferencias culturales, propios de la EEMMEE y del país donde se establecen. Aunque existan diferencias en su procedencia sectorial y en el grado de madurez multinacional, el análisis de la fase cuantitativa se centra exclusivamente en las características que comparten referidas al hecho multinacional, y a la Comunicación Interna

en la capa internacional de acuerdo con el objeto de la investigación. En posteriores investigaciones se podrá profundizar en la interrelación de la Comunicación Interna con otros factores, como la diversidad sectorial y con aquellos asociados, o específicos, del país o región de la filial, así como con la cultura empresarial y el estilo de dirección, por citar los más destacables.

5.2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS EXPATRIADOS

5.2.2.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

El primer paso del análisis se ha realizado sobre el cuestionario y sus respuestas, tabulando mediante índices representativos de frecuencias, las respuestas de todos los participantes. En algunas preguntas, el modelo de cuestionario está diseñado para poder hacer un análisis comparativo entre dos variables, en concreto la que compara la percepción de la realidad sobre un concepto determinado, con el que se desearía en una situación ideal o más favorable. Ello permite medir qué grado de satisfacción o insatisfacción existe acerca de las cuestiones que el área de Comunicación Interna maneja y ha sido especialmente útil para la sección del entorno multinacional, ya que el punto de partida de la Comunicación Interna en las empresas analizadas no es suficientemente homogéneo.

Sin embargo, cuando se intentan medir variables psicológicas como opiniones y percepciones, mediante respuestas que miden una determinada magnitud, tenemos que considerar los problemas que pueden afectar a la interpretación de los resultados, y en definitiva, a la vinculación de los resultados de los análisis de datos con la hipótesis de investigación. Entre los principales problemas encontramos el efecto *Techo* que se produce cuando el encuestado roza las puntuaciones más altas de la escala en sus contestaciones, y en sentido contrario, el efecto *Suelo* que se produce si sistemáticamente roza las puntuaciones más bajas. Así mismo, nos podemos encontrar con encuestados cuyas respuestas alcanzan sistemáticamente los límites de la escala de medida, o bien, nunca lo pueden alcanzar, junto con otro efecto no deseado, como es la tendencia a emitir respuestas cercanas a la media o valores centrales cuando se piden evaluaciones de alto rango. En la interpretación de los

resultados se han tenido en cuenta las tendencias o regularidades observadas en las respuestas ajustando las escalas, para mantener la validez del trabajo de campo realizado, de forma que las respuestas sean comparables entre sí, puesto que *a tal efecto, debe transformarse el “registro directo” en un “dato científico”, mediante la aplicación de las correspondientes sistemas de medida (escalas)*. (Arnau, Anguera y Gómez Benito, 1990:16).

5.2.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESPUESTAS

Las preguntas que aparecen en el cuestionario dirigido a los directivos expatriados de filiales españolas pretender medir las percepciones de la comunicación interna en el ámbito de su actuación.

Para facilitar su interpretación, reproducimos cada una de las preguntas del cuestionario junto con sus opciones de respuestas. Sobre ellas se muestran las cifras medias estadísticas y su representación gráfica, y se acompaña una breve interpretación de su significado en el contexto del marco del trabajo.

Siguiendo el esquema del cuestionario, el análisis de las respuestas se presenta agrupado en las siguientes secciones:

- CLASIFICATORIA
- HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN
- VALORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DEL CAMBIO
- ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN ENTORNO MULTINACIONAL

SECCIÓN CLASIFICATORIA

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en su compañía?

- Grupo / Compañía Años ___ **12,1**
- Filial o área Años ___ **6,8**
- Puesto actual Años ___ **5,2**

2. ¿Cuántos años lleva trabajando fuera de España en su actual compañía o en otras?

- 1 País **_100%_** Años ___ **3,5**
- 2 Países **_43%_** Años ___ **4,3**
- 3 Países **_23%_** Años ___ **4,0**
- Países **___1,55___** Años ___ **6,5** **Media**

El expatriado con responsabilidad directiva en la empresa filial ha tenido experiencia previa dentro de su organización antes de acometer un mandato internacional, y ha estado destinado en más de un país. Dado que los destinos internacionales suelen tener una duración limitada entre 3 y 4 años, se observa que en prácticamente la mitad de los casos, los mandatos acaban renovándose una o más veces, ya sea en el mismo país o en nuevos destinos. Esto se puede interpretar como una señal del carácter de especialista internacional que acaba adquiriendo el directivo que proviene de la empresa matriz. En un segundo mandato se aprovecha la experiencia que haya adquirido en el anterior.

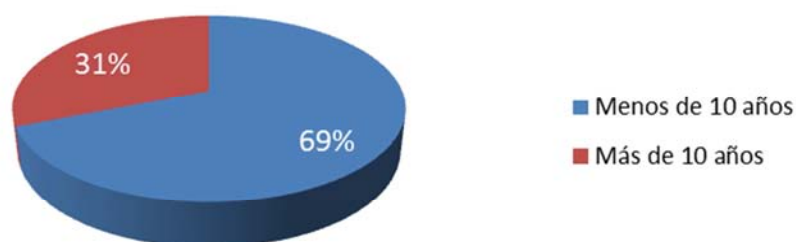
Coincide en cierta forma con los señalado por Gómez López-Egea (2011) en sus estudios sobre la expatriación, el cual acaba sugiriendo la creación *de un “cuerpo diplomático”, cuya función sea trabajar en aquellos países donde se les requiera, que asuman el desplazarse como una medida normal de la actividad internacional de la empresa.* (Gómez López-Egea, 2011:9).

3. ¿Cuántos años lleva su compañía con presencia activa en este país?

Años ___ **6,6** **69% empresas**

Años ___ **33,8** **31% empresas**

Filiales según antigüedad en el país



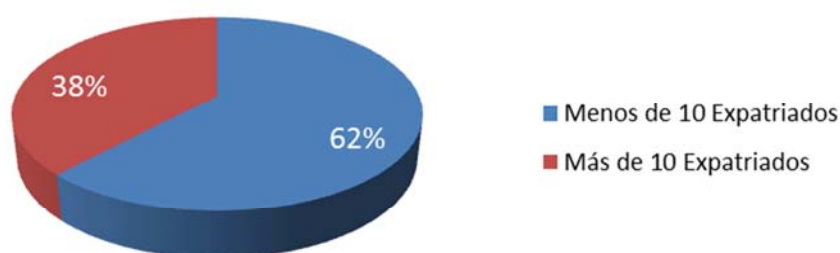
Se aprecia claramente la existencia de dos grandes tipos de empresas multinacionales españolas, el primero formado por aquellas empresas pioneras establecidas a finales de los años 80 y un segundo, que reúne la gran mayoría de empresas establecidas en la última década.

4. ¿Cuántos expatriados hay en su empresa local, incluido Ud. mismo?

Nº Expatriados ___ **4,0** **62% empresas (menos de 10 exp.)**

Nº Expatriados ___ **18,2** **38% empresas (más de 10 exp.)**

Filiales según Nº Expatriados



El número de expatriados españoles presentes en la filial internacional varía mucho de una empresa a otra dependiendo del tipo de negocio o proyecto internacional en el que participen. Las empresas que basan su actividad en la aportación de tecnología y *know-how*, como ocurre en los proyectos y grandes contratos de ingeniería y construcción, envían un mayor número de expatriados en comparación con las empresas que tienen un establecimiento y negocio con vocación de permanencia. Esta diferencia se aprecia estadísticamente en la segmentación de respuestas según las que tienen más de 10 empleados expatriados, donde se encuentra un segmento de empresas, -casi el 40%-, que tienen un número muy alto de expatriados. Este segmento está formado por dos colectivos; el de expatriados directivos que ocupan puestos de dirección y control, y el del nutrido grupo de expatriados técnicos.

5. ¿Cómo es la organización geográfica de su compañía?

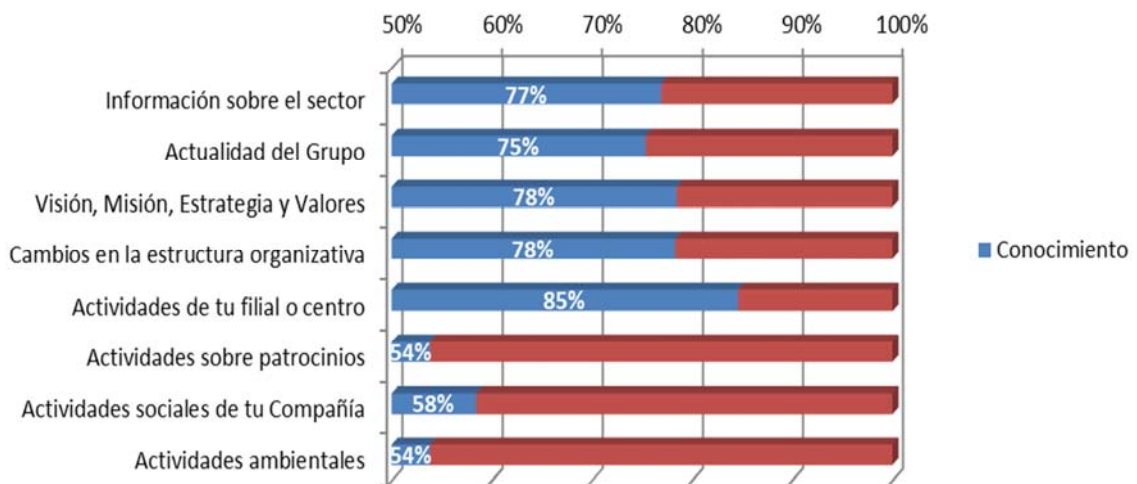
- Central situada en España únicamente **98%**
- Central en la Región desde donde se gestionan filiales en cada país **2%**
- Otro tipo: _____

Se constata que el modelo de organización de la multinacional española mantiene la alta dirección centralizada en España.

6. Valora el conocimiento que tienes sobre diferentes aspectos de su compañía o Grupo de compañías.

Trace un círculo en tu valoración, desde 1 "muy bajo" a 5 "muy alto".

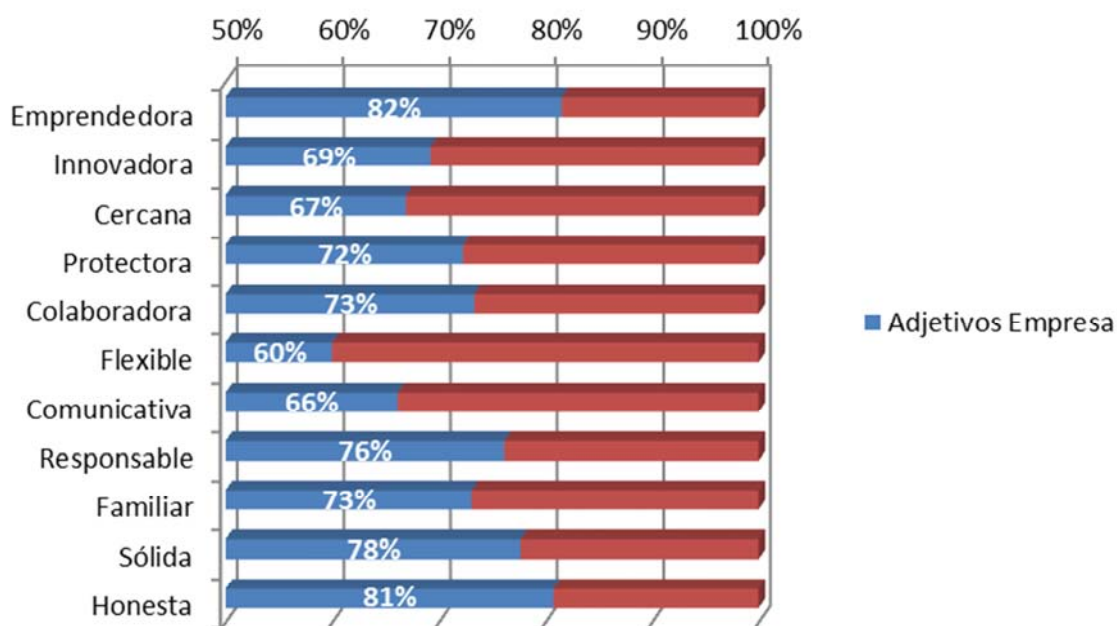
Información sobre el sector	1 2 3 4 5	77%
Actualidad del Grupo (Resultados, objetivos de negocio, nuevos proyectos...)	1 2 3 4 5	75%
La Visión, Misión, Estrategia y Valores de tu Compañía	1 2 3 4 5	78%
Cambios en la estructura organizativa del Grupo (Nombramientos, nuevos procesos internos...)	1 2 3 4 5	78%
Actividades de tu filial o centro	1 2 3 4 5	85%
Actividades sobre patrocinios	1 2 3 4 5	54%
Actividades sociales de tu Compañía	1 2 3 4 5	58%
Actividades ambientales	1 2 3 4 5	54%



Las respuestas muestran una diferencia notable entre el conocimiento de los aspectos ligados con la actividad del grupo empresarial y la propia de la filial, en contraste con otros temas con los que no se suele estar en contacto directo, como los patrocinios, las actividades de carácter social y medioambientales.

7. A continuación, le presentamos una serie de adjetivos. Díganos hasta qué punto se corresponden con su Compañía. De 1 "nada" a 5 "completamente"

Emprendedora	1 2 3 4 5	82%
Innovadora	1 2 3 4 5	69%
Cercana	1 2 3 4 5	67%
Protectora	1 2 3 4 5	72%
Colaboradora	1 2 3 4 5	73%
Flexible	1 2 3 4 5	60%
Comunicativa	1 2 3 4 5	66%
Responsable	1 2 3 4 5	71%
Familiar	1 2 3 4 5	76%
Sólida	1 2 3 4 5	73%
Honesta	1 2 3 4 5	78%
Otra	1 2 3 4 5	81%



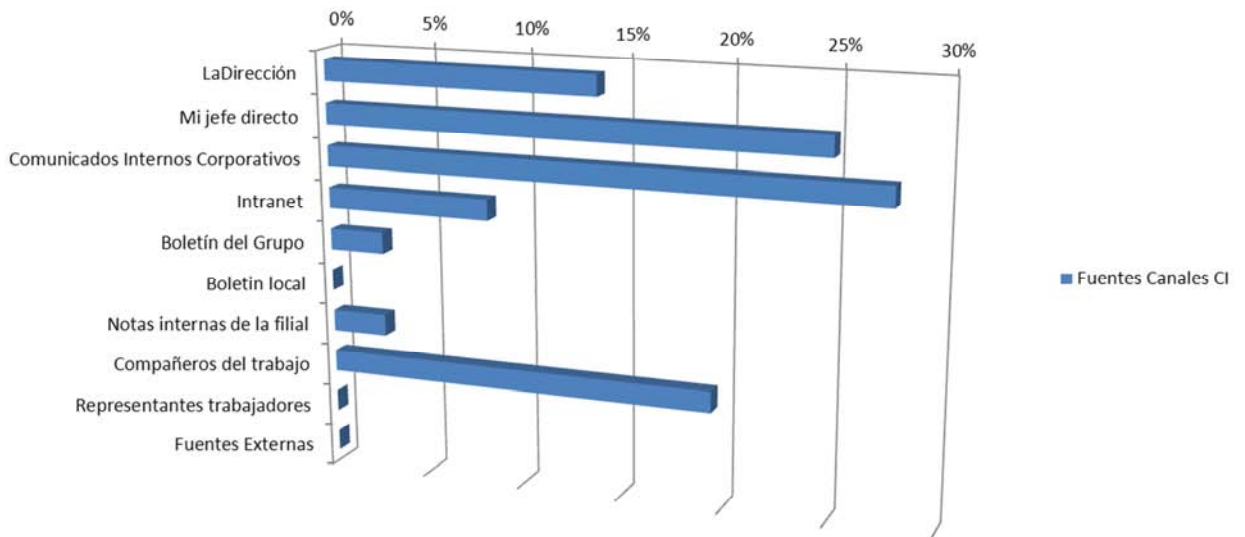
Los encuestados destacan la flexibilidad y la comunicación, seguida de la cercanía, como los aspectos que menos se asocian a la empresa multinacional bajo la perspectiva de la filial. Si lo interpretamos, en su sentido contrario, como la expresión de lo que les gustaría que fuese la empresa, los encuestados estarían pidiendo que fuese más flexible, comunicativa y cercana.

5.2.2.2.1 SECCIÓN VALORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA, HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

8. De las herramientas y canales de comunicación que mostramos, indique a través de cuáles suele recibir la primera información sobre acontecimientos importantes que suceden en su compañía o Grupo.

Puede marcar hasta 3 fuentes fundamentales.

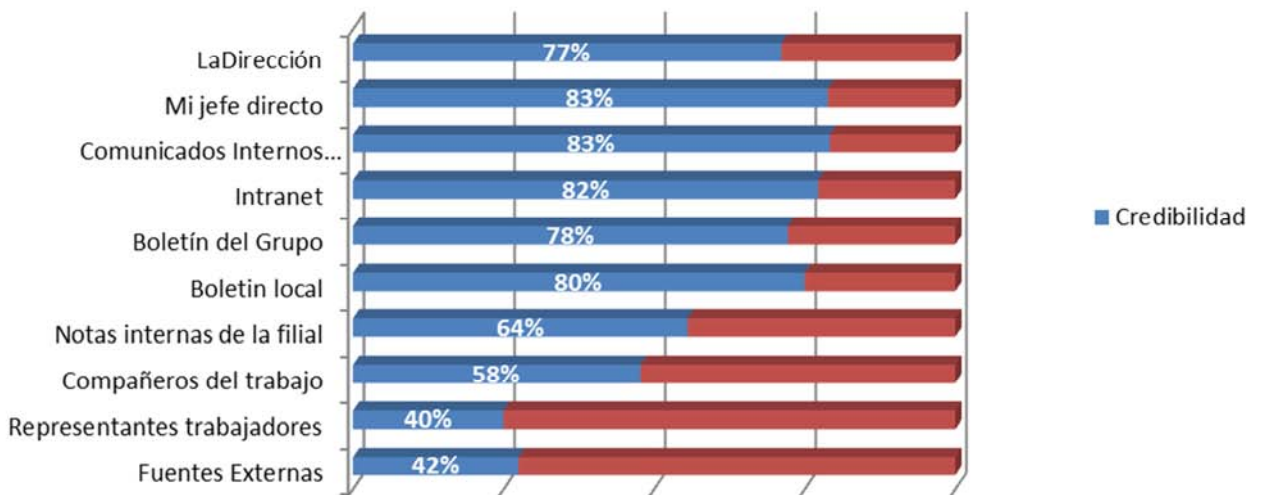
<input type="checkbox"/>	La Dirección	14%
<input type="checkbox"/>	Mi jefe directo	25%
<input type="checkbox"/>	Comunicados Internos Corporativos	28%
<input type="checkbox"/>	Intranet	8 %
<input type="checkbox"/>	El Boletín del Grupo	3%
<input type="checkbox"/>	El boletín, o revista que se publica en la filial o centro de trabajo	0%
<input type="checkbox"/>	Notas internas de la filial/área/centro de trabajo	3%
<input type="checkbox"/>	Compañeros de trabajo	19%
<input type="checkbox"/>	Representación de los trabajadores	0%
<input type="checkbox"/>	Fuentes externas a la Compañía	0%



Los comunicados internos, -enviados por correo electrónico-, representan la principal fuente de información de lo que ocurre en la organización, muy por delante de la intranet y los boletines. El otro gran canal de comunicación es el que proporciona el contacto directo con sus superiores y sus compañeros de trabajo.

9. Valore el grado de credibilidad que le merecen las fuentes y canales señalados. De un grado de credibilidad de 1 "muy bajo" a 5 "muy alto".

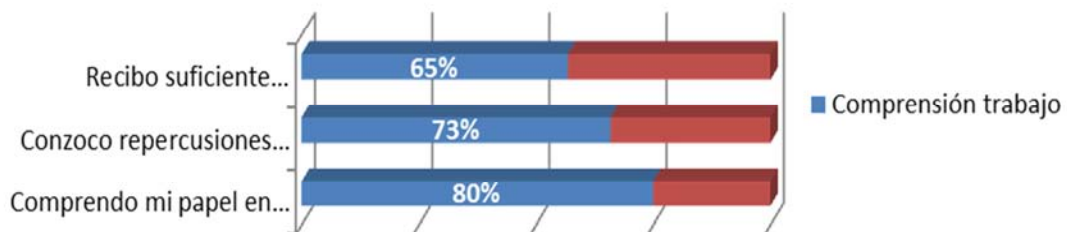
La Dirección	NP 1 2 3 4 5	77%
Mi jefe directo	NP 1 2 3 4 5	83%
Comunicados Internos Corporativos	NP 1 2 3 4 5	83%
Intranet	NP 1 2 3 4 5	82%
El Boletín del Grupo	NP 1 2 3 4 5	78%
El boletín, o revista que se publica en el centro en donde trabajo	NP 1 2 3 4 5	80%
Notas internas de la filial/área/centro en donde trabajo	NP 1 2 3 4 5	64%
Compañeros de trabajo	NP 1 2 3 4 5	58%
Representación de los trabajadores	NP 1 2 3 4 5	40%
Fuentes externas a la Compañía	NP 1 2 3 4 5	42%



El grado de credibilidad de la información recibida por los canales de comunicación interna, incluido el del superior jerárquico, la consideran alta con independencia del canal utilizado (las notas internas de la filial muestran un valor menor debido a que no todas las empresas lo utilizan). La credibilidad de la información que proviene de los representantes de los trabajadores y fuentes externas es sustancialmente menor, mientras que la de los compañeros de trabajo se sitúa en un nivel intermedio.

10. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

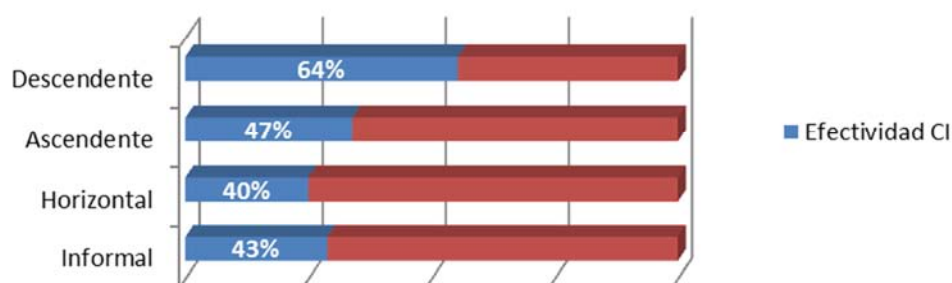
Recibo suficiente información sobre la actividad del Grupo o Compañía como para hacer bien mi trabajo	1 2 3 4 5	65%
Conozco claramente las repercusiones que mi trabajo tiene sobre otras áreas y sobre el Grupo	1 2 3 4 5	73%
Comprendo claramente mi papel en el Grupo	1 2 3 4 5	80%



Los encuestados tienen claro su papel en el grupo y en menor medida la repercusión de su trabajo. Sin embargo, el hecho de que la información que proviene de la corporación obtenga la menor valoración es señal de que esta puede mejorar.

11. Diría que la comunicación interna en el Grupo Compañía es ...
Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada efectiva" y 5 "muy efectiva".

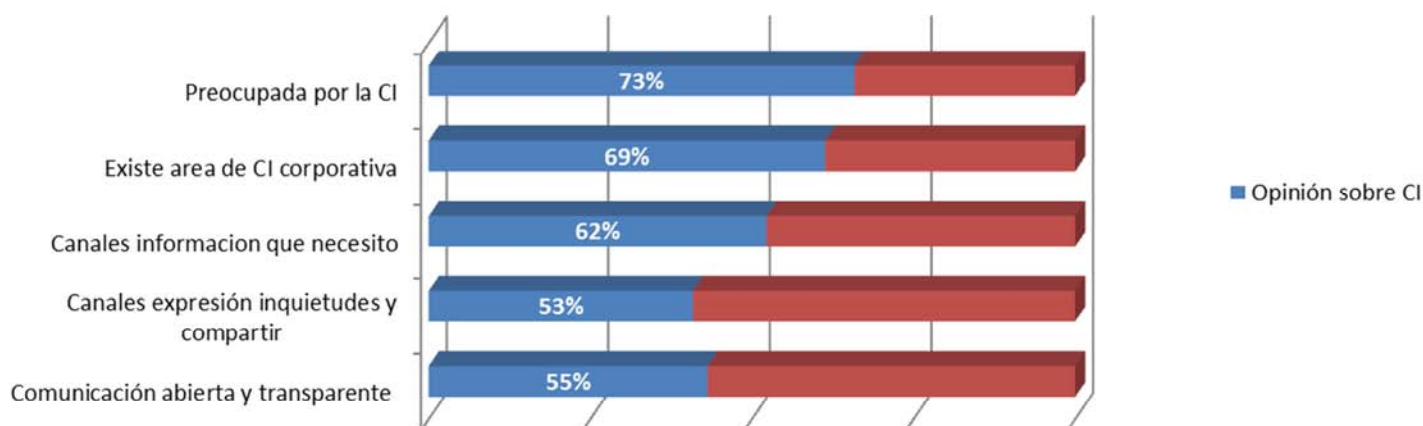
No reconozco este canal de comunicación Interna	1 2 3 4 5	
Descendente (en cascada de la Dirección hasta los empleados)	1 2 3 4 5	64%
Ascendente (Expresión de propuestas, sugerencias, dudas...de los empleados hacia arriba)	1 2 3 4 5	47%
Horizontal (Entre las distintas filiales y centros de Compañía)	1 2 3 4 5	40%
Informal (rumores, información de pasillo)	1 2 3 4 5	43%



La mayor parte de las respuestas se inclinan por señalar que la comunicación interna es de tipo descendente. La comunicación ascendente, horizontal e informal, existen, pero con mucha menor presencia.

12. Muestre su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.
Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada efectiva" y 5 "muy efectiva".

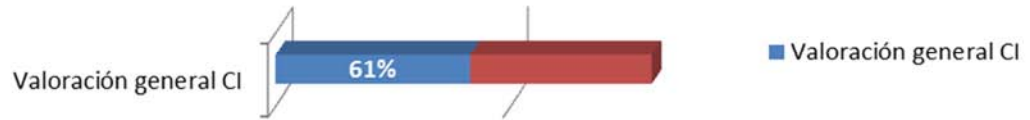
Mi Compañía es una compañía preocupada por la comunicación interna	1 2 3 4 5	73%
Sé que existe un área de Comunicación Interna Corporativa y dónde está ubicada	1 2 3 4 5	69%
En mi Compañía existen los canales e interlocutores adecuados para obtener la información que necesito	1 2 3 4 5	62%
En mi Compañía existen los canales de comunicación adecuados para poder expresar mis inquietudes y compartir mi experiencia	1 2 3 4 5	53%
Existe una comunicación abierta y transparente entre la Dirección y los empleados	1 2 3 4 5	55%



Los encuestados señalan que reconocen mejor la preocupación de la empresa que la existencia del área de Comunicación Interna. Pese a que valoran la preocupación en un nivel alto perciben que no tienen todos los canales de información que necesitan y menos aún, para expresar sus inquietudes o participar. Tampoco creen que la comunicación sea plenamente abierta y transparente.

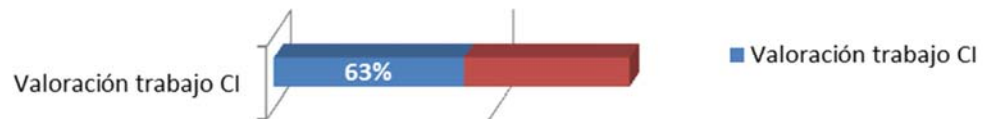
13. ¿Qué valoración general le daría a la Comunicación Interna en su compañía?
*Sitúese trazando un círculo en la misma escala (1 es la puntuación **más baja** y 5 la **más alta**), o **NP**: No procede, si no existe esta área.*

Valoración general Comunicación Interna **1 2 3 4 5** **61%**



14. Y ¿qué valoración te merece el trabajo que viene realizando el área de Comunicación Interna? *Sitúese trazando un círculo en la misma escala (1 es la puntuación **más baja** y 5 la **más alta**), o **NP**: No procede, si no existe esta área.*

Valoración del trabajo de Comunicación Interna **NP 1 2 3 4 5** **63%**



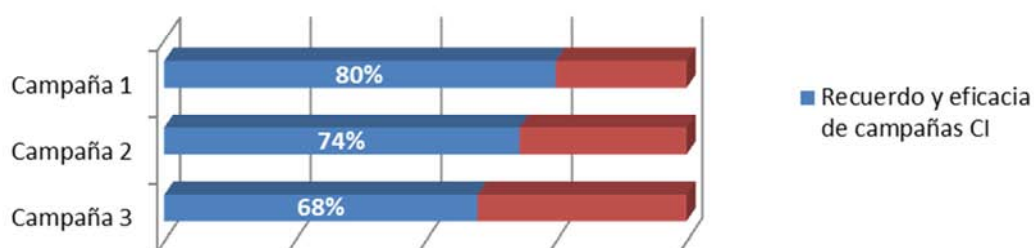
El esfuerzo del área de Comunicación Interna y el resultado de su trabajo obtienen una valoración similar. Este resultado, combinado con el de la pregunta anterior, puede interpretarse como que pese al interés de la empresa por hacer comunicación interna y conocer la existencia del área encargada de llevarlo a cabo, la valoración que hacen de su trabajo todavía tiene margen de mejora.

15. De las CAMPAÑAS Y ACCIONES de COMUNICACIÓN INTERNA que recuerde de su compañía, valore cuál ha sido, según su opinión, el grado de eficacia de las mismas.

Escriba el nombre de la campaña y sitúate trazando un círculo en la escala propuesta siendo 1 "nada eficaz" y 5 "muy eficaz", o NP No procede si no existen campañas. Se indican algunos conceptos a título de ejemplo.

Nombre de la Campaña

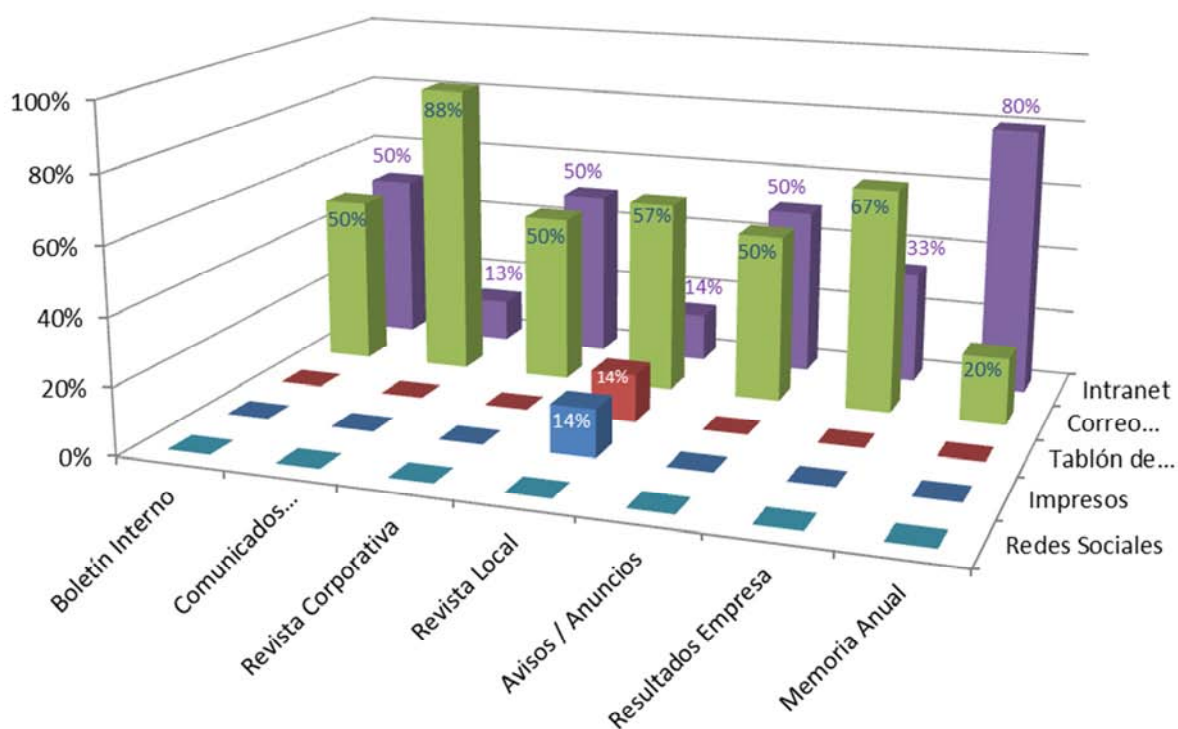
<i>Campaña 1</i>	NP 1 2 3 4 5	80%
<i>Campaña 2</i>	NP 1 2 3 4 5	74%
<i>Campaña 3</i>	NP 1 2 3 4 5	68%



El grado de atención que se presta a las campañas de comunicación, medido a través de su recuerdo, es notablemente alto.

16. ¿En qué soporte recibe información relativa a Comunicación Interna de su empresa?

	Impresos	Tablón de Anuncios	Correo Electrónico	Intranet	Redes Sociales
Boletines Internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicados Internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avisos / Anuncios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Memoria Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



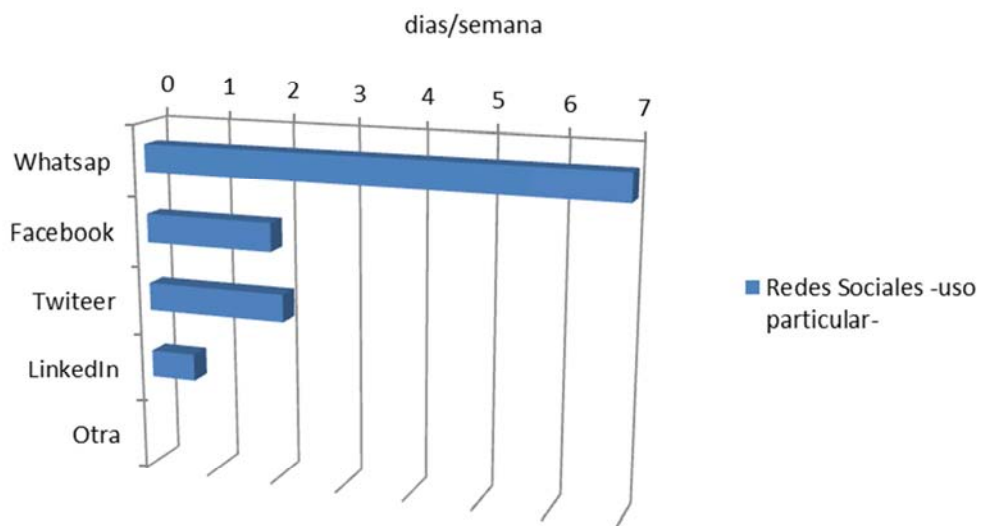
Se aprecia el desplazamiento de los medios de comunicación hacia los soportes digitales, el correo electrónico para su envío y la Intranet para su posterior almacenamiento.

17. ¿Qué Redes Sociales conoces que utilice su empresa para la Comunicación Interna?, ¿y las usa?

	TIENE		USO	
Whatsapp	<input type="checkbox"/>	--	<input type="checkbox"/>	--
Facebook	<input type="checkbox"/>	21%	<input type="checkbox"/>	7%
Twiteer	<input type="checkbox"/>	14%	<input type="checkbox"/>	--
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	43%	<input type="checkbox"/>	14%
Otra _____			<input type="checkbox"/>	

18. ¿Utiliza las Redes Sociales para su uso particular? ¿con qué frecuencia?

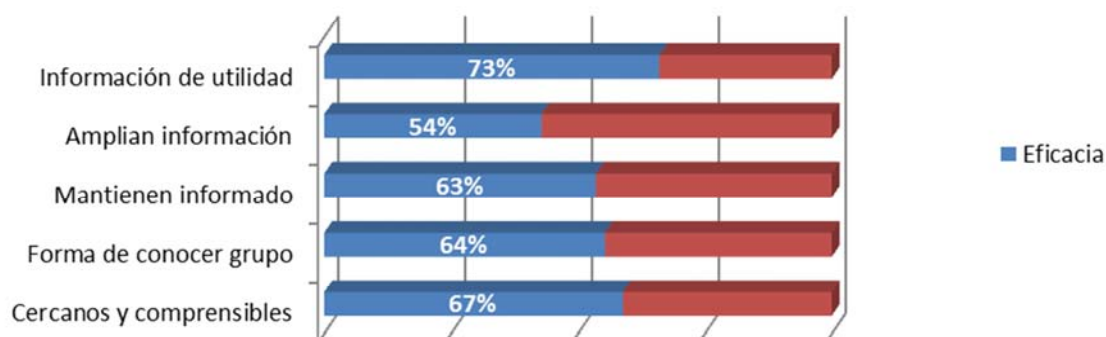
	NO USO	Alguna vez	Mensual	Semanal	Diaria
Whatsapp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twiteer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Las redes sociales aún tienen poca difusión en las empresas.

19. Valore la eficacia de los COMUNICADOS INTERNOS mostrando su grado de acuerdo respecto a los siguientes aspectos. Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", o Ns si no lo sabes.

Contienen información de utilidad	1 2 3 4 5 Ns	73%
Amplían la información que se da al exterior	1 2 3 4 5 Ns	54%
Me mantienen informado puntualmente sobre novedades del Grupo	1 2 3 4 5 Ns	63%
Son una buena forma para saber sobre otras áreas o empresas del Grupo	1 2 3 4 5 Ns	64%
Resultan cercanos y fácilmente comprensibles	1 2 3 4 5 Ns	67%

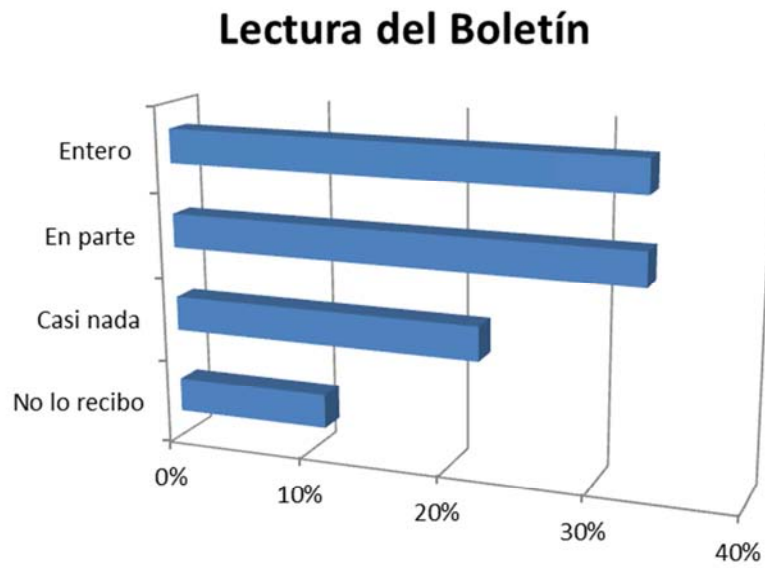


Los encuestados consideran bastante útil la información que reciben aunque no necesariamente amplié la información de los comunicados externos.

El resultado que los comunicados internos obtienen, en cuanto a mantener informados y dar a conocer el grupo, se sitúa en un nivel medio, similar a la valoración general de la Comunicación Interna.

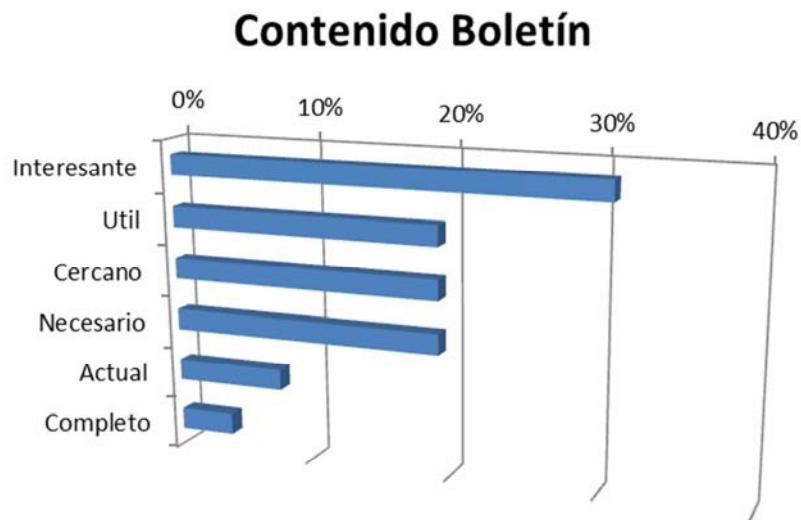
20.El Boletín del Grupo lo lee...

- NO existe
- Todo **33%**
- Sólo en parte **33%**
- Nada o casi nada **21%**
- No recibo el Boletín **11%**



21. En cuanto al contenido del Boletín del Grupo, este le parece...
Puede marcar una o más opciones

<input type="checkbox"/>	Interesante	31%
<input type="checkbox"/>	Útil	19%
<input type="checkbox"/>	Cercano	19%
<input type="checkbox"/>	Necesario	19%
<input type="checkbox"/>	Actual	8%
<input type="checkbox"/>	Completo	4%
<input type="checkbox"/>	Otro	



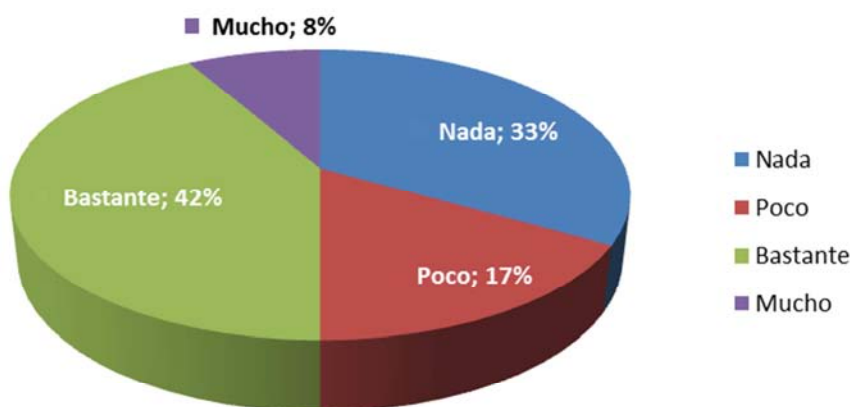
El Boletín tiene muy poca presencia en las filiales, donde se recibe se lee prácticamente en su totalidad y tiene buena aceptación.

5.2.2.2.2 SECCIÓN VALORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DEL CAMBIO

22.¿Hasta qué punto se está sintiendo correctamente informado de los cambios que se producen en su compañía?

<input type="checkbox"/>	Mucho	8%
<input type="checkbox"/>	Bastante	42%
<input type="checkbox"/>	Poco	17%
<input type="checkbox"/>	Nada	33%

Informado sobre el Cambio



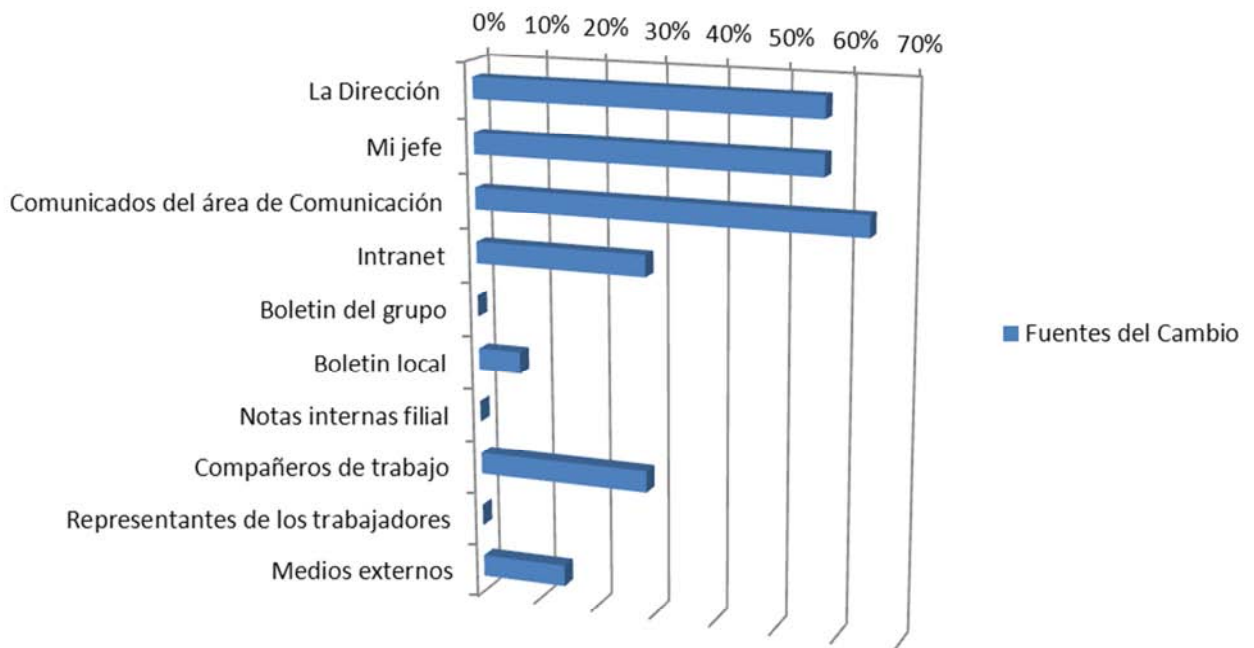
El resultado de las encuestas muestra dos tipologías de empresas, en unas se informa bien acerca del cambio, mientras que en otras se informa poco o nada, a juicio del encuestado.

23. De las herramientas y canales de comunicación que mostramos a continuación, indique a través de cuales ha recibido más información acerca de los cambios de su compañía.

Puedes marcar hasta 3 fuentes fundamentales.

<input type="checkbox"/>	La Dirección	57%
<input type="checkbox"/>	Mi jefe o responsable de área	57%
<input type="checkbox"/>	Comunicados del área de Comunicación Interna Corporativa	64%
<input type="checkbox"/>	Intranet	29%
<input type="checkbox"/>	El Boletín del Grupo	-- %
<input type="checkbox"/>	El boletín, o revista que se publica en la filial en donde trabajo	7%
<input type="checkbox"/>	Notas internas de la filial/ área / centro donde trabajo	-- %
<input type="checkbox"/>	Compañeros de trabajo	29%
<input type="checkbox"/>	Representación de los trabajadores	-- %
<input type="checkbox"/>	Medios externos a la compañía	-- %

Fuentes del Cambio



El medio de comunicación más importante para conocer los cambios en la empresa es el comunicado interno, seguido de la información que aporten el superior jerárquico y la dirección. Los compañeros de trabajo, posiblemente, aportan información complementaria a las anteriores.

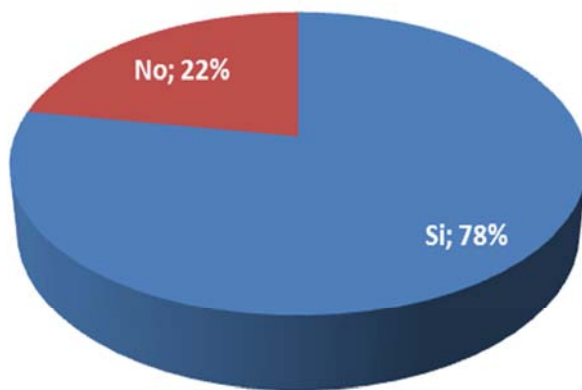
24. ¿Cree que se informa de los cambios de manera transparente?

- Sí 78 %
- No 22 %

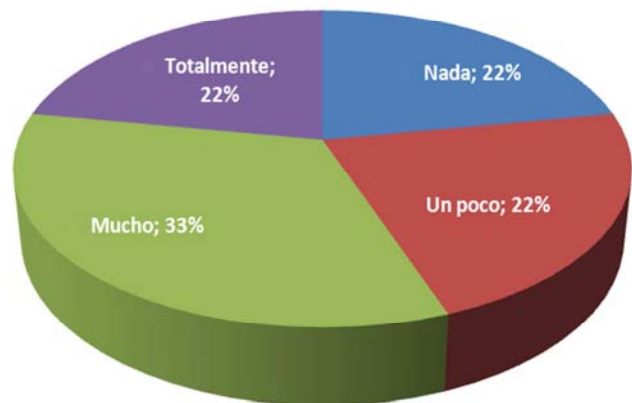
25. ¿Se siente involucrado en los procesos de cambio?

- Totalmente 22 %
- Poco 22 %
- Mucho 33 %
- Nada 22 %

Información transparente



Se siente involucrado



Teniendo en cuenta que los entrevistados ocupan puestos de responsabilidad en la filial es de esperar que se sientan plenamente involucrados en aquellos cambios que les afectan. La razón por la que algunos mencionan un nivel de involucración baja o nula posiblemente sea debido a que el cambio no haya llegado aún a la filial o no le afecte directamente.

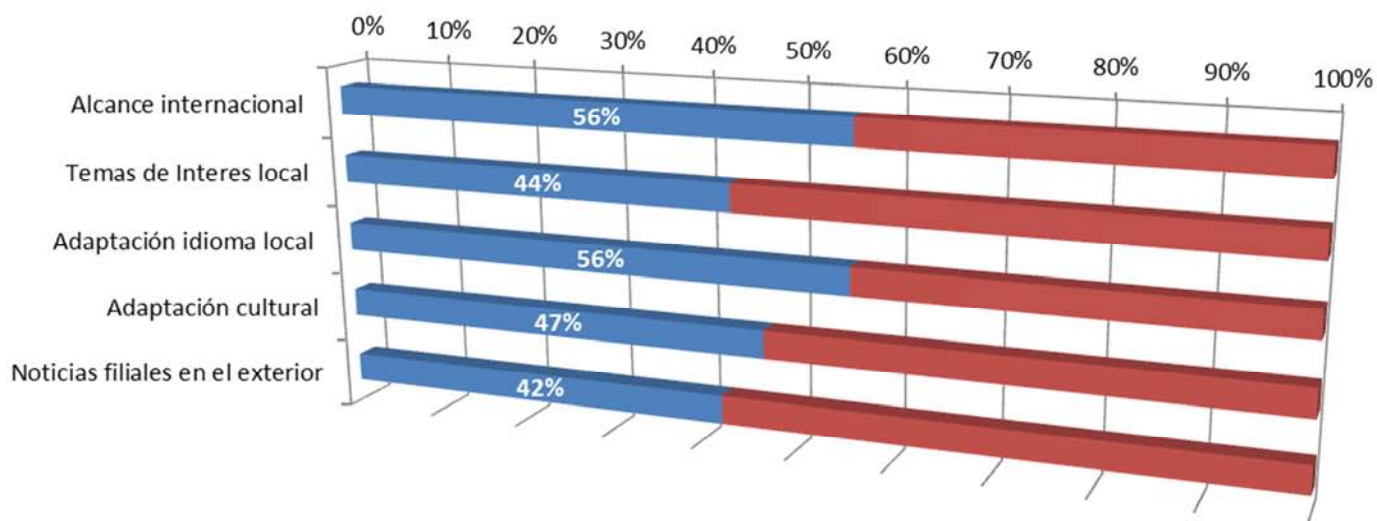
Las personas que piensan que la información no es transparente, no se sienten involucrados en el cambio.

5.2.2.2.3 SECCIÓN ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN ENTORNO MULTINACIONAL

26. Valore las acciones de Comunicación Interna de su compañía en un entorno multinacional en los siguientes aspectos.

Valore desde tu punto de vista expatriado los siguientes aspectos trazando un círculo en la escala propuesta siendo **1 "nada"** y **5 "es muy bueno"**, o **NP** No procede si no hay acciones de Comunicación Interna que lleguen a su país de destino.

Alcance internacional de la comunicación (secciones locales,...)	1 2 3 4 5 Np	56 %
Temas de interés para la comunidad local	1 2 3 4 5 Np	44 %
Adaptación al idioma de trabajo local (distinto del español)	1 2 3 4 5 Np	56 %
Adaptación a los aspectos culturales locales.(calendarios, ...)	1 2 3 4 5 Np	47 %
Noticias locales de las empresas en el exterior	1 2 3 4 5 Np	42 %

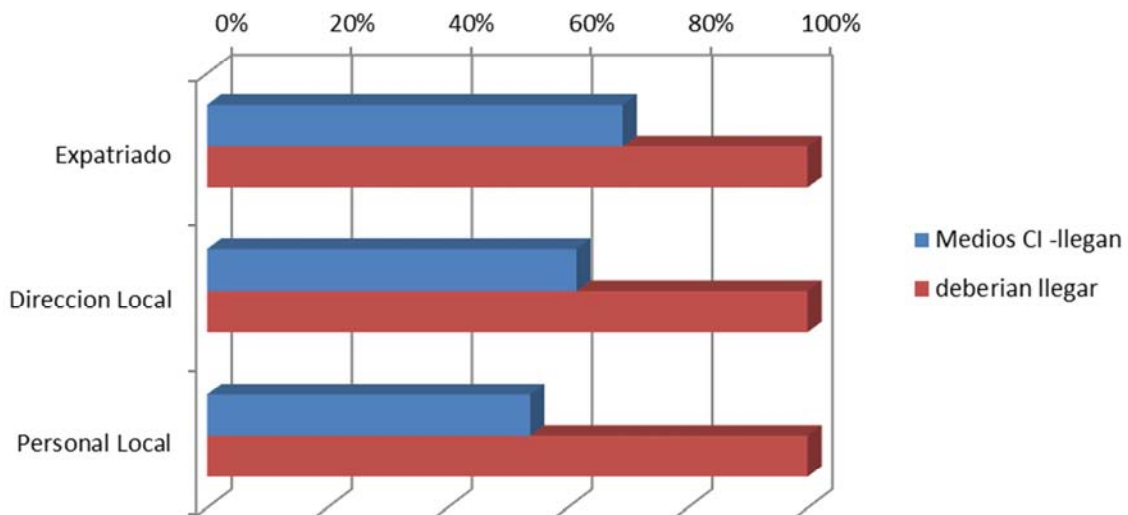


Las respuestas muestran que la comunicación interna tiene poco contenido adaptado al alcance internacional, y cabe pensar que lo que llega, hace poca referencia a las filiales.

27. Los medios de Comunicación Interna de su compañía llegan y si no lo hace, en su opinión ¿deberían llegar a?

Valore los siguientes aspectos trazando un círculo en la respuesta propuesta comentando si hay razones que dificulten o limiten el acceso.

	LLEGAN A			DEBERÍAN LLEGAR			Observaciones
	NO	SI		NO	SI		
Personal expatriado	NO	SI	69%	NO	SI	100%	
Personal local de Dirección	NO	SI	52%	NO	SI	100%	
Personal local oficina	NO	SI	64%	NO	SI	100%	



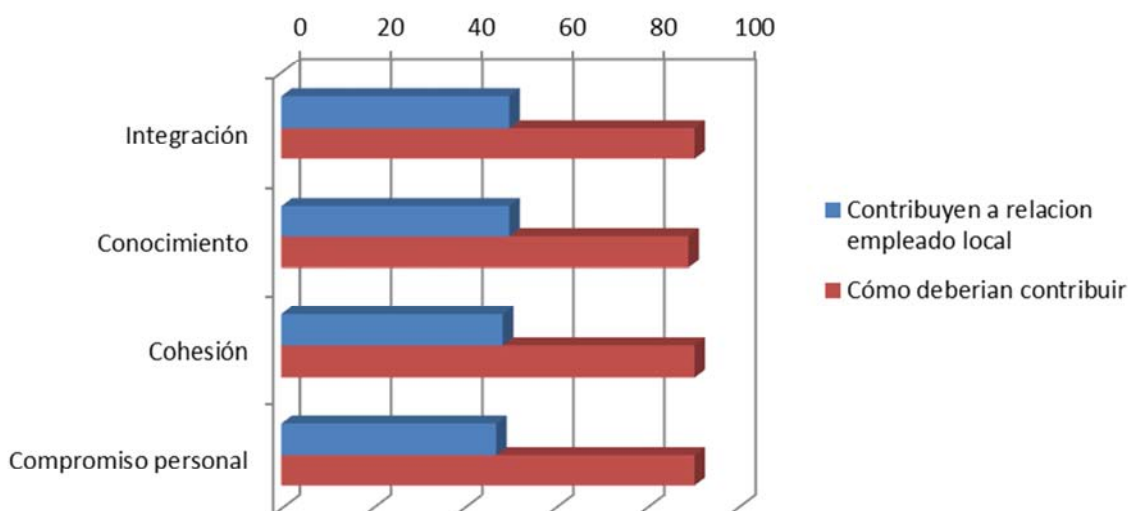
Se aprecia un consenso general a la hora de desear que los medios de comunicación interna lleguen a la totalidad de los empleados locales. Según los encuestados, los medios llegan a poco más de la mitad.

28. ¿Cómo contribuye la Comunicación Interna a la relación del empleado local con su grupo empresarial multinacional? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente", o Ns si no lo sabes.

Integración	Ayuda a que se perciba la filial como parte del grupo	1 2 3 4 5 Ns	50%
Conocimiento	Conocen qué ocurre en el grupo	1 2 3 4 5 Ns	50%
Cohesión	Crea o refuerza vínculos con el grupo	1 2 3 4 5 Ns	48%
Compromiso	Crea o refuerza compromiso personal	1 2 3 4 5 Ns	47%

29. y en comparación con la anterior pregunta, ¿en su opinión cómo debería contribuir a la relación del empleado local con su grupo empresarial multinacional, si la Comunicación Interna fuese ideal?

Integración	Ayuda a que se perciba la empresa como parte del grupo	1 2 3 4 5 Ns	91%
Conocimiento	Conocen qué ocurre en el grupo	1 2 3 4 5 Ns	91%
Cohesión.	Crea o refuerza vínculos con el grupo	1 2 3 4 5 Ns	89%
Compromiso	Crea o refuerza compromiso personal	1 2 3 4 5 Ns	91%



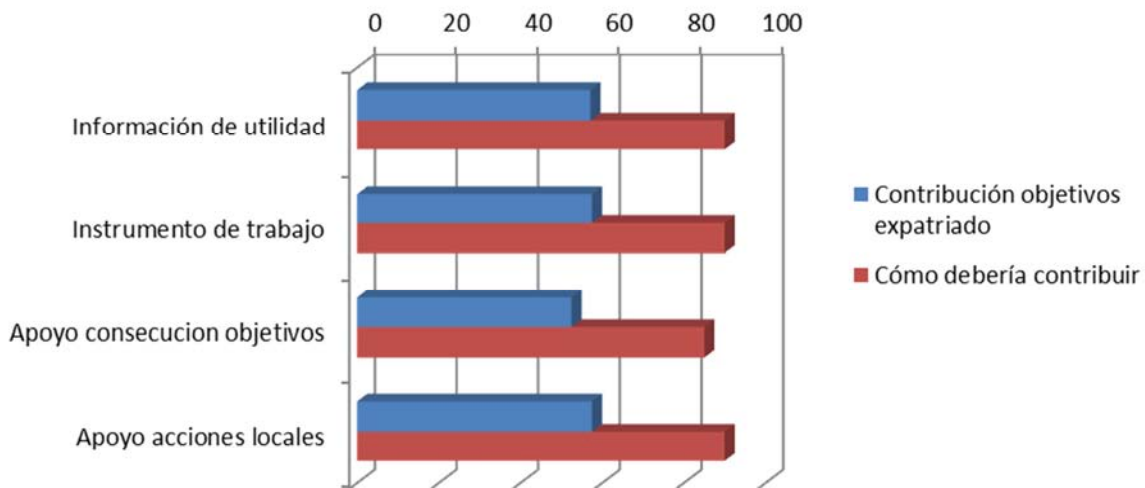
La opinión generalizada es que la comunicación interna puede contribuir a mejorar la relación y vínculos de los empleados locales con el grupo multinacional.

30.¿Cómo contribuye a la misión y objetivos concretos que tenga bajo su responsabilidad? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente", o Ns si no lo sabe.

Información de utilidad	1 2 3 4 5 Ns	57%
Instrumento de trabajo	1 2 3 4 5 Ns	58%
Apoyo consecución objetivos	1 2 3 4 5 Ns	52%
Apoyo acciones locales.	1 2 3 4 5 Ns	58%

31.y en comparación con la pregunta anterior ¿en su opinión cómo debería contribuir a la misión y objetivos concretos que tengas bajo su responsabilidad si la Comunicación Interna fuese ideal?

Información de utilidad	1 2 3 4 5 Ns	90%
Instrumento de trabajo	1 2 3 4 5 Ns	90%
Apoyo consecución objetivos	1 2 3 4 5 Ns	85%
Apoyo acciones locales.	1 2 3 4 5 Ns	90%



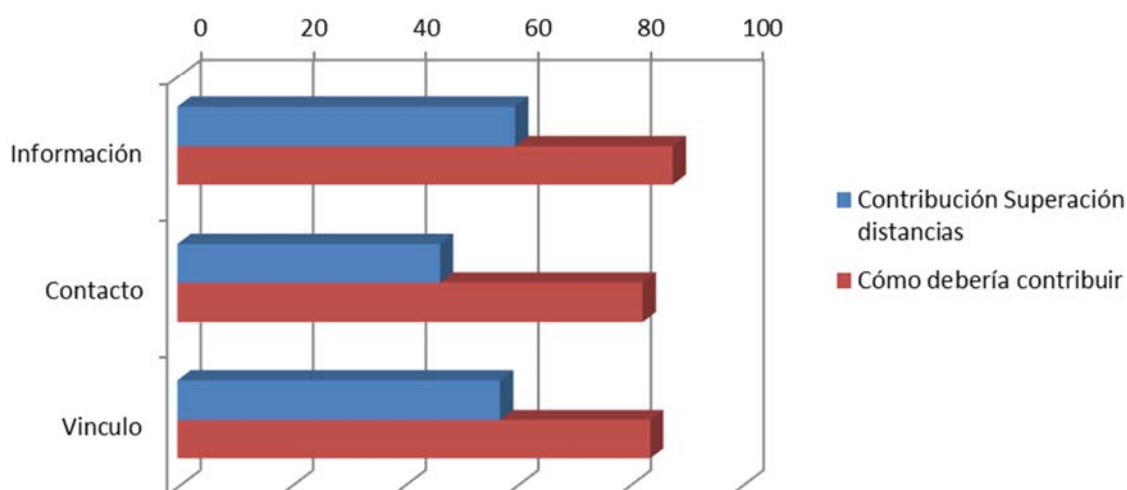
En cuanto a la contribución de la comunicación interna a la gestión del expatriado, se reconoce un potencial de mejora, aunque en menor medida en el caso del apoyo a sus objetivos.

32. ¿Cómo contribuye la Comunicación Interna a superar la distancia (física y temporal) que tenga con su centro o Dirección en España? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente", o Ns si no lo sabe.

Información – Me mantengo al día con la actividad del grupo	1 2 3 4 5 Ns	60%
Contacto. Mantengo contacto con mis compañeros en otros países.	1 2 3 4 5 Ns	56%
Vínculo. Ayuda a mantener mi vínculo con el grupo con independencia del trabajo diario.	1 2 3 4 5 Ns	46%
Otra. <i>especifíquela</i> _____	1 2 3 4 5 Ns	

33. y en comparación con la pregunta anterior ¿en su opinión cómo debería contribuir a superar la distancia que tenga con su centro o Dirección, si la Comunicación Interna fuese ideal? Sitúate trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente", o Ns si no lo sabe.

Información – Mantenerse al día con la actividad del grupo	1 2 3 4 5 Ns	81%
Contacto. Mantenerse en contacto con mis compañeros en otros países.	1 2 3 4 5 Ns	83%
Vínculo. Ayuda a mantener mi vínculo con el grupo con independencia del trabajo diario.	1 2 3 4 5 Ns	74%
Otra. <i>especifíquela</i> _____	1 2 3 4 5 Ns	

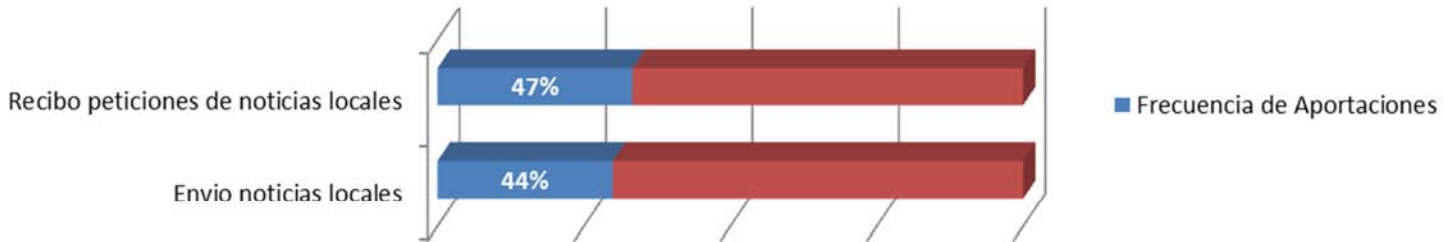


También se reconoce el potencial de la comunicación interna para superar distancias, las cuales afectan especialmente al contacto entre compañeros como cabría esperar.

34.¿En qué medida aporta o contribuye con los medios de Comunicación interna existente en su compañía? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nunca" y 5 "muy frecuentemente", o Ns si no lo sabe.

Recibo peticiones de contribución con noticias local **1 2 3 4 5 Ns 47%**

Hago contribuciones de noticias locales **1 2 3 4 5 Ns 44%**



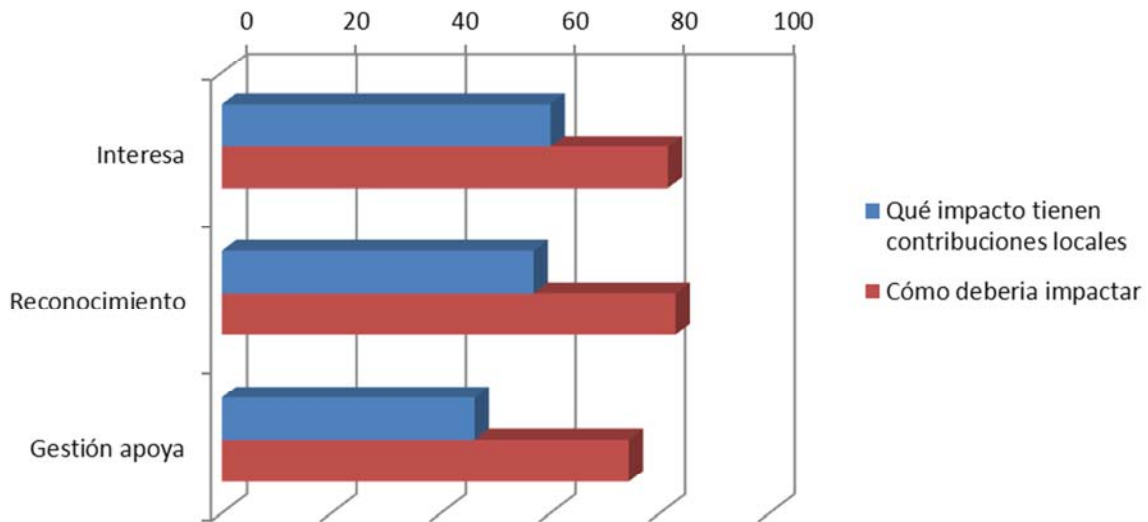
La participación del expatriado en la aportación de contenidos es escasa y reactiva. Es posible que el área de Comunicación Interna no vea al expatriado como fuente de noticias.

35. ¿Qué impacto tienen las contribuciones locales en su empresa local? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada" y 5 "mucho", o Ns si no lo sabe

Interesa. Ayuda a la difusión de las mismas	1	2	3	4	5	Ns	60%
Reconocimiento. Apoya el reconocimiento al trabajo local	1	2	3	4	5	Ns	57%
Gestión. Apoya las acciones locales bajo su responsabilidad	1	2	3	4	5	Ns	46%

36. y en comparación con la pregunta anterior ¿en su opinión cómo cree que impactarían las contribuciones locales en su empresa local si pudieran? Sitúese trazando un círculo en la escala propuesta, siendo 1 "nada" y 5 "mucho", o Ns si no lo sabe.

Interesa. Ayuda a la difusión de las mismas	1	2	3	4	5	Ns	81%
Reconocimiento. Apoya el reconocimiento al trabajo local	1	2	3	4	5	Ns	83%
Gestión. Apoya las acciones locales bajo su responsabilidad	1	2	3	4	5	Ns	74%



Los encuestados coinciden en valorar por encima de la media la importancia de los contenidos locales para generar el interés y reconocimiento del trabajo local, y el potencial de mejora gracias a la comunicación interna. Sin embargo, le dan una menor relevancia en cuanto al apoyo de su gestión.

5.2.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

5.2.3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Las investigaciones previas, basadas en métodos cuantitativos, nos ayudan a situar el estado de la comunicación interna en la capa internacional, pero no aportan el porqué de la situación y las reflexiones que esta suscitan en las personas afectadas. Mediante la fase de investigación cualitativa podemos aproximarnos en un plano diferente, al análisis e interpretación de la información cuantitativa, poniéndola en un doble contexto. Por una parte en la realidad y alcance de la Comunicación Interna que se percibe desde la filial internacional, y por otra desde el punto de vista del responsable de Comunicación Interna en la corporación. Para ello empleamos, como instrumento metodológico, la entrevista de indagación para obtener y contrastar la información aportada en la investigación cuantitativa. Primero entrevistando a los responsables de las filiales internacionales que han participado en la investigación cuantitativa, y posteriormente a los responsables de Comunicación Interna, con un guion y metodología similar. Mediante la combinación de ambas técnicas podremos obtener una primera perspectiva de esta realidad global y compleja.

Para la realización del trabajo de campo cualitativo mediante entrevistas en profundidad, hemos seguido, como referencias metodológicas, las obras de Ruiz Olabuenaga (1996), Vallés (1999) y De Salas (2012), para los que la entrevista en profundidad es un instrumento que complementa un conocimiento previo, pues *permite al entrevistador contrastar, ilustrar o profundizar en la información obtenida mediante técnicas cuantitativas* (Ruiz Olabuenaga, 1996: 202), o como señala De Salas (2012), “*tiene la característica de tener un objetivo previo que actúa como foco inspirador del planteamiento de la misma [entrevista]*” (De Salas, 2012: Tema 2). Valles, citando a Merton y Kendall (1946), lo matiza prefiriendo utilizar para ello el término de *entrevista focalizada* en lugar de *entrevista en profundidad*, cuando alude a la posición ventajosa que tiene el entrevistado que ha analizado previamente, la situación objeto de la entrevista. No obstante, reconoce que ambos términos comparte el fundamento de un enfoque *semiestructurado*, caracterizado por tratar de ser:

- No dirigida, buscando que la respuesta sea espontánea.
- Específica, tratando que el entrevistado sea concreto en su exposición.

- Amplia, indagando en las distintas evocaciones que el entrevistado exprese.
- Personal, profundizando en las implicaciones afectivas y valoración que le otorga el entrevistado para entender la relevancia del tema tratado.

Pues la aproximación abierta o semidirigida conlleva en parte a la profundidad, especificidad y amplitud en las respuestas (Valles, 1999:185).

Sin embargo, no podemos quedarnos satisfechos sólo con recoger información de estas fuentes pues reconocemos que la función de Comunicación Interna está acelerando su importancia en las organizaciones, especialmente en aquellas que están en proceso o han alcanzado un grado notorio de multinacionalidad. La visión y prioridades del Director de Comunicación están, de algún modo, condicionadas por este rápido avance, y hay que entender el contexto en el que se mueven y qué repercusión tiene en la capa internacional para poder sacar conclusiones sobre el qué y el cómo del impacto de la Comunicación Interna en este terreno.

Por ello, nos parece necesario completar la investigación cualitativa añadiendo como fuente de información secundaria el discurso de los principales Directores de Comunicación y responsables de Comunicación Interna de EEMMEE recogido en entrevistas publicadas y participaciones en foros sectoriales, puesto que pueden ser objetos del estudio productos singulares de comunicación social *que hayan sido obtenidos de procesos generales de comunicación siempre que sean refutables para el diagnóstico etiológico y/o prospectivo de los procesos comunicativos a que pertenecen.* (Piñuel, 2002b:11).

El análisis del contenido de las entrevistas de los Directores de Comunicación, obtenido de las dos fuentes; las *entrevistas en profundidad* realizadas y las publicadas, nos amplía el alcance de la muestra investigada. El análisis se realiza con el propósito fundamental de obtener inferencias sobre fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables, siguiendo lo expuesto por Holsti al señalar que *el análisis de contenido es un método de investigación multipropósito desarrollado específicamente para la investigación de cualquier problema en el cual el contenido de la comunicación sirve como base de inferencia.* (Holsti 1969:2). Y como señala Krippendorff, quien define el análisis de contenido como *una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto* (Krippendorff, 1990:28), interpretamos las

inferencias dentro del contexto del entrevistado como marco referencial donde se desarrollan sus mensajes y significados, tratando de explicar, en definitiva, lo que hay tras su discurso. De esta manera, como señala Femenía siguiendo a Krippendorff, el análisis del contenido sitúa al investigador respecto a la realidad estudiada en una triple perspectiva:

- *Los datos tal y como los comunica el analista*
- *El contexto de los datos*
- *La forma en que el conocimiento del analista obliga a dividir la realidad* (Femenía, 2012: 428).

Siguiendo la metodología propuesta por Piñuel (2002b), realizamos el análisis de contenido a partir de las *entrevistas en profundidad* y la información publicada, sometiéndola a un conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de refutación, conocido como protocolo de análisis, que guían tanto la segmentación del corpus según el establecimiento de criterios interpretativos para su lectura u observación, como para efectuar el registro más adecuado de datos, disponibles después para su tratamiento lógico e interpretación.

El método de análisis de contenido que seguimos como guía procedimental, es el que Piñuel denomina *ficha de análisis*, que actúa como guía para el registro sistemático de los datos extraídos de las declaraciones y entrevistas. Conceptualmente la *ficha de análisis* es semejante al cuestionario de una encuesta donde se obtienen tantas respuestas como personas encuestadas. En este caso se obtienen tantas fichas como entrevistas realizadas. Gracias a la existencia y manejo adecuado de un protocolo de análisis, suficientemente objetivado, si el mismo corpus es analizado por investigadores diferentes, las conclusiones del estudio pueden coincidir o ser refutadas.

Hemos aplicado este método a las tres fuentes que utilizamos para la investigación cualitativa, las dos primeras basadas en *entrevistas en profundidad* y la tercera basada en las entrevistas y declaraciones formuladas en foros y conferencias sectoriales publicadas en medios de comunicación. La diferencia estriba que antes de realizar una *entrevista en profundidad*, se conocen previamente su estructura y contexto, mientras que en el corpus de la información publicada su contenido responderá a guiones generalmente distintos y su

estructura estará integrada dentro de distintas narrativas. Por ello, no puede plantearse de la misma forma el análisis de contenido de las *entrevistas en profundidad* realizadas a partir de un guion, que el análisis del contenido publicado. En el primer caso, las fichas tiene una estructura homogénea y vienen a ser un resumen de lo tratado, mientras que en el segundo caso, la ficha recoge las apreciaciones, lo más objetivadas posible, sobre los aspectos más relevantes de la información publicada, estructurados por variables y categorías, buscando a lo largo del discurso la coincidencia con los temas del guion de la *entrevista en profundidad*, o sobre aquellos que hagan referencia a los planes estratégicos de la organización y la comunicación interna, y dentro de ellos, a la atención y protagonismo que otorgan a la capa internacional.

5.2.3.2 ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EXPATRIADOS

Partiendo de que el entrevistado conoce la finalidad del estudio de una manera general que no le despierta recelos ni le condiciona sus respuestas, la *entrevista en profundidad* se convierte en el instrumento de investigación más adecuado para obtener una serie de puntos de vista y matices que explican las distintas relaciones entre la Comunicación Interna y la realidad de la empresa multinacional, en una doble vertiente, respecto a la realidad percibida y aquella que sería la deseable por el entrevistado en cuanto a las necesidades y carencias de su caso.

Las entrevistas en profundidad nos permiten recoger las opiniones y visión de personas que tienen una posición estratégica en la empresa multinacional junto con la experiencia y grado de conocimiento local que tienen como directivos expatriados. Además, esta técnica también permite profundizar en la Comunicación Interna dentro del entorno y sector de actividad propio de cada empresa, sin que ello introduzca sesgos que en un análisis cuantitativo podrían aparecer. Así, la opinión de los directivos en sus distintos niveles de responsabilidad es fundamental para este estudio, ya que tiene además del conocimiento del rol de la Comunicación Interna de su organización, la visión global y medida real de su alcance en los *stakeholders* internos, tanto de la filial como del entorno donde desarrolla su actividad. Ambas técnicas se complementan pues las conclusiones iniciales del estudio cuantitativo han servido de base para profundizar en ellas durante las entrevistas.

Puesto que los temas a tratar son mayoritariamente de orden interno de la empresa, la entrevista en profundidad *semiestructurada* resulta la más indicada, pues facilita la participación de los entrevistados buscando la mayor espontaneidad y clima de empatía posible en la conversación. No obstante, la *entrevista en profundidad semiestructurada* sigue un esquema general y flexible de preguntas, o temas a tratar, en cuanto al orden, contenido y formulación, que se concreta en el guion de la entrevista. Como explica Ruiz Olabuenaga (2012:204), el guion actúa como una agenda de la entrevista que no marca necesariamente el orden de puntos a tratar, ni se puede considerar cerrado, pues si afloran aspectos relevantes no previstos, estos pueden ser incorporados al guion para entrevistas posteriores.

La selección de entrevistados coincide con la realizada en la investigación cuantitativa, basada en el responsable, expatriado español, del mayor nivel posible de la filial, generalmente Directores / Gerentes Generales, de EEMMEE establecidas en Egipto y Perú.

Una vez determinado el tipo de entrevista, se diseñó un primer guion general con los temas para abordar, el cual se fue enriqueciendo a medida que se realizaban las entrevistas, mediante pequeñas incorporaciones o modificaciones de algunos de sus puntos. El guion general resultante se recoge en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. GUIÓN DE LA ENTREVISTA A RESPONSABLES DE FILIALES

TEMAS A INVESTIGAR EN LA ENTREVISTA
<p>SITUACIÓN DE LA EMPRESA FILIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo internacional, estrategia, planes del grupo empresarial. • Situación de la filial internacional, contexto. • Vínculo con la estrategia empresarial del grupo. • Relación con los principales <i>stakeholders</i>. • Situación del expatriado, planes, objetivos, principales retos, etc.
<p>SOBRE LAS FUNCIONES Y APORTACIÓN DE LA CI</p>

- Visión de CI en la filial, ¿qué aporta?
- Relación con RRHH.
- Relación con Comunicación Externa.
- Sobre la cultura, los valores percibidos por los empleados locales, etc.
- Sobre los medios de comunicación interna en la filial.
- Sobre los medios 2.0.

VISIÓN DE LA CAPA INTERNACIONAL

- ¿Cómo se ve el negocio que tiene lugar fuera de España?
- ¿Cómo se ven las filiales?
- ¿Qué espera la dirección local de la CI?
- ¿Y los empleados?
- ¿Cómo ves las diferencia culturales, las hay?
- ¿Hay CI ascendente de las filiales a corporación?
- ¿Hay CI entre ellas, horizontal?
- Cultura de empresa, evolución.
- Compromiso y participación de los empleados.
- Idiomas de trabajo, de comunicación.
- Personas clave para la comunicación interna en filiales.

Fuente: Elaboración propia.

La selección del lugar y hora de la entrevista se acomodaron al criterio y disponibilidad del entrevistado, tratando que cuando esta coincidiera con su lugar de trabajo, fuese fuera de horas de la actividad laboral. La duración media de las entrevistas fue de 45 minutos, algunas sobrepasando la hora al entrar en detalles contextuales.

La muestra de directivos expatriados está formada por personas con los siguientes cargos:

Código	CARGO
E1	Jefe de Proyecto
E2	Director General
E4	Director de Sistemas
E5	Director de país
E6	Director General
E7	Director Financiero
E8	Director General
E9	Director General
E10	Gerente General
E11	Gerente General
E12	Director de Seguridad
E13	Gerente General
E15	Gerente General

5.2.3.3 ENTREVISTAS A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN

Mediante la investigación con los principales responsables de las filiales internacionales hemos podido profundizar en la percepción y opinión sobre la Comunicación Interna en la capa internacional y las características propias de la multinacionalidad que influyen en ella. Sin embargo, como indicamos en la hipótesis de partida, es necesario completar la investigación acerca del conocimiento que tenga la función de Comunicación Interna situada en la central corporativa acerca de la capa internacional. En el Marco Teórico hemos podido constatar cómo la Comunicación Interna está evolucionando en el ámbito empresarial, ampliando su importancia y terreno de actuación. Es por ello que consideramos necesario incorporar al estudio la visión y prioridades del Director de Comunicación y entender el contexto en el que desarrollan sus planes de trabajo, y la posición y prioridad que ocupa en ellos la capa internacional de la organización.

Para ello nos hemos planteado utilizar la misma metodología de investigación mediante la entrevista en profundidad semiestructurada, esta vez con el colectivo de Directores de

Comunicación y responsables de Comunicación Interna del universo de Empresas Multinacionales Españolas, como fuente primaria de información.

Para la preparación de la muestra hemos seguido el criterio de muestreo intencional u opinático, en el que la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa, siguiendo el criterio de considerar a aquellos con predisposición a participar. Aunque en este tipo de muestreo la representatividad es subjetiva, en este caso, el universo de empresas, y, por tanto, de personas que ocupan puestos de responsabilidad en Comunicación Interna en ellas, es muy limitado. La selección de participantes ha dependido de su disposición a contribuir en el estudio, y en gran medida de su disponibilidad. En este sentido, hemos comprobado dos tipos de reacción cuando las personas contactadas y dispuestas a colaborar conocieron el objeto y guion de la entrevista. La mayor parte de ellas mostraron dificultades formales y cierta resistencia a contestar que finalmente impidieron celebrar la entrevista. Las que se han prestado a colaborar, en un número muy reducido, se mostraron abiertas y con una actitud positiva hacía el objeto de la investigación

En cualquier caso, el escaso nivel de participación inicial, nos llevó a considerar la ampliación del criterio de selección de la muestra, incluyendo a personas que aunque en el momento de la entrevista trabajasen en otras empresas, generalmente multinacionales extranjeras, hubieran estado anteriormente en empresas del universo de EEMMEE. A todos los participantes se les garantizó el anonimato de su nombre y el de la empresa.

El guion de la entrevista se preparó, de forma análoga al de los expatriados responsables de Filiales de EEMMEE, a partir de un primer guion general con los principales temas para tratar e incorporando nuevos puntos a medida que se realizaban las entrevistas.

Cuadro 13. GUIÓN DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN INTERNA

TEMAS A INVESTIGAR EN LA ENTREVISTA
<p>VISIÓN SOBRE LA CI EN LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución, situación actual. Preocupaciones y prioridades. • Vínculo con la estrategia de empresa. Relación con Comunicación Externa. • Comunicación Interna y gestión del cambio. • Comunicación Interna y tecnología, ¿quién lidera?, ¿utiliza los medios digitales? • Estado de la Intranet. • ¿Cómo entiende los entornos colaborativos, los usa como medio CI? y ¿para su área? • ¿Cómo alcanzan a la capa internacional?
<p>SOBRE LAS FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA CI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de Comunicación Interna en la empresa, ¿qué aporta? • Relación con RRHH y otras áreas. • ¿Qué le preocupa al Dircom? • Sobre la cultura de empresa, los valores, la participación.
<p>VISIÓN DE LA CAPA INTERNACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ve el negocio que tiene lugar fuera de España? • ¿Cómo se ven las filiales? • ¿Conoce a los expatriados y a la dirección local?, ¿qué esperan de la Comunicación Interna? • ¿Qué cree le interesa al expatriado de la Comunicación Interna? ¿Y a los empleados locales? • ¿Cómo ve las diferencias culturales y empresariales?, ¿cuáles son? • ¿Hay comunicación ascendente de las filiales a corporación? • ¿Hay comunicación entre ellas?, y ¿horizontal? • Idiomas de trabajo, de comunicación.

- Compromiso y participación de los empleados locales.
- Personas clave para la comunicación interna en filiales.

Fuente: Elaboración propia.

La muestra de directores y responsables de comunicación entrevistados está formada por personas con los siguientes cargos:

Código	CARGO
C2	DIRCOM
C3	Comunicación Interna Corporativa
C6	Comunicación Interna Corporativa
C7	Comunicación Interna
C8	DIRCOM
C9	Comunicación Interna

5.2.3.4 ENTREVISTAS PUBLICADAS DE DIRECTORES DE COMUNICACIÓN

Con el fin de ampliar la cobertura del estudio, consideramos como una contribución valiosa el poder añadir al trabajo una nueva fuente, esta vez, secundaria que analizara el contenido de las entrevistas públicas y participaciones en foros en de los Directivos de Comunicación de las EEMMEE publicadas en Internet.

Dada el carácter público de los contenidos en los que se traslada con ello la imagen del sector, cabe esperar en las opiniones que los directivos y consultores de Comunicación trasladan al público tenga un sesgo que provenga de su interés en dar apoyo a la Comunicación Interna como función clave del negocio, y a destacar las nuevas tendencias en materia de Comunicación digital. Como acertadamente señalan López-Trigo, García Cubells y Femenía (2013), trasladando sus observaciones de la esfera política a la empresarial, no en vano los medios de comunicación digitales son los más adecuados para trasladar al público una imagen de comunicación interna moderna adaptada a una sociedad que vive en continua transformación digital.

El análisis del contenido de las entrevistas y discursos de los principales responsables de Comunicación nos permite, por una parte, conocer la situación de la Comunicación Interna en su nivel más avanzado, y por otra, observar la atención que le prestan a la capa internacional dentro de ese planteamiento más evolucionado.

Dado que el objetivo de esta investigación es conocer el estado de la Comunicación Interna, el análisis del contenido de sus mensajes centra en los mismos temas de las entrevistas en profundidad realizadas con los Directores de Comunicación, sin detenernos en aspectos como el perfil de la persona, la difusión y alcance de los medios utilizados.

La muestra está formada por los siguientes directivos y responsables de Comunicación del universo de las EEMMEE que han hecho declaraciones públicas relacionadas con la comunicación y las nuevas tecnologías en sus respectivas empresas. También se ha incluido las intervenciones de un grupo de consultores participantes en un panel de expertos que acaban ejerciendo una notable influencia en las empresas para las que trabajan.

Cuadro 14. LISTA DE ENTREVISTAS Y DISCURSOS PUBLICADOS

CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	SECTOR
C14	Pilar Ramón i Cortasa	CI	Acciona	Infraestructuras
C15	José Ramón Vela	CEO	Telefónica International	Telecomunicaciones
C16	Juan Manuel Cendoya	DIRCOM	Banco Santander	Telecomunicaciones
C17	Esther Castaño	CI	Iberdrola	Energía
C18	Miguel López Quesada	DIRCOM	Gestamp	Automoción
C19	SEMINARIO		ADECEC / DIRCOM	
C19-1	Susana Sanjuán	DIRCOM	Kreab & Gavin Anderson	Consultoría
C19-2	Robert Pera	DIRCOM	Applus+	Consultoría
C19-3	José Yáñez	DIRCOM	Salesforce	Consultoría
C19-4	Carmen Miró	CEO	Apple tree comm.	Consultoría
C19-5	Joan Ramón Vilamitjana	CEO	Hill+Knowlton Stategies	Consultoría
C20	Sara Fernández	CI	Comunicación sin fronteras	Consultoría

5.2.3.5 ENTREVISTAS COMPLEMENTARIAS

Por último, cabe señalar que durante la realización de los estudio anteriores, también se ha podido recoger la visión del Servicio Exterior Español sobre la multinacionalidad de la empresa española, en concreto, el de las Oficinas Comerciales que destacan a personal experto en Comercio Exterior a las cancillerías diplomáticas, las cuales, según declaraciones de los máximos responsables del Ministerio de Asuntos Exteriores, tienen la misión de apoyar al máximo a la empresas españolas en su aventura internacional.

En palabras de Gonzalo de Benito, Secretario de Estado de Asuntos Exteriores durante la Clausura de la II Cumbre de la Internacionalización de la Empresa Española, en 2012:

La internacionalización de la empresa española se ha convertido, no ya en una opción, sino en una necesidad. (...) Los nuevos retos internacionales requieren nuevos instrumentos, un poder inteligente que incorpore a la diplomacia tradicional, una diplomacia económica y una diplomacia pública. (...) En definitiva, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación quiere, debe y puede contribuir al esfuerzo de la internacionalización de las empresas en coordinación con los restantes departamentos de la Administración española. (Benito, 2012:1).

Por ello hemos considerado oportuno incluir en las entrevistas en profundidad al personal del Servicio Exterior de los dos países estudiados en la muestra, para conocer en qué medida apoyan a la empresa española en el conocimiento de la realidad local e identificando cómo se diferencia esta información de la que la internamente maneja la empresa multinacional. Esta diferenciación es importante destacarla, pues cabe que la corporación, especialmente su empresa matriz, asuma que el Servicio Exterior puede aportar información general acerca del país, pero que el conocimiento de los mercados locales sólo los puede obtener por sus propios medios, sobre todo, los que afectan específicamente a su sector. Este matiz, que también forma parte del objeto del estudio, pretende ser analizado a través de las dos entrevistas realizadas al Servicio Exterior.

La metodología empleada ha sido la entrevista en profundidad *semiestructurada* siguiendo las mismas pautas del guion de las entrevistas a los directivos expatriados responsables de Filiales de EEMMEE. No obstante, se ha procurado que las entrevistas fueran lo más abiertas posibles para poder prestar más atención a los mensajes que los responsables del Servicio Exterior querían trasladar aprovechando la oportunidad que se les ofrecía. En este sentido, las dos entrevistas han sido prácticamente abiertas en su totalidad y han incorporado nuevos puntos de vista que, si ser trascendentes para el trabajo de investigación, merecen ser considerados. Estos aparecen recogidos en el epígrafe 5.3 Aportaciones de los estudios de campo.

5.2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS

5.2.4.1 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Para analizar las entrevistas de los directivos expatriados recurrimos al método del análisis de contenido como *técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación* (Berelson, 1952: 147). Neuendorf (2002) explica que el análisis de contenido de una investigación guarda una gran similitud con la investigación realizada mediante la encuesta; frente a ésta última, que toma como unidad de análisis, el análisis de contenido adopta como unidad de análisis al mensaje. Como señalan Igartua y Humanes (2014), citando a Krippendorff (1990), *el análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válida que puedan aplicarse a su contexto* (Krippendorff, 1990: 28).

Consideramos muy adecuado al objetivo de este trabajo el utilizar una técnica centrada en el análisis del contenido mediante la lectura de los mensajes expuestos en las entrevistas, que ponga en contexto y pueda complementar la información obtenida mediante encuestas, siguiendo las estrategias de complementación, combinación y triangulación propuestas por Bericat (1998) a la hora de integrar la información obtenida por métodos cuantitativos y cualitativos.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis de textos se puede realizar con tres enfoques distintos; el análisis cuantitativo, el análisis estructural del lenguaje y el análisis narrativo, como explican Manning y Cullum Swan (1994), citados por Ruiz Olabuenaga (1996) y Femenía (2012). En este trabajo de campo hemos analizado las entrevistas con un doble enfoque; el cuantitativo y el narrativo de metodología cualitativa. El enfoque cuantitativo nos aporta la capacidad de analizar los temas tratados en las entrevistas de forma que podamos aislarlos, contarlos y relacionarlos dentro de su contexto. En enfoque narrativo nos permite interpretar el porqué del tema mencionado y entender las diferencias que se presenten.

Según Piñuel (2002b), se pueden diferenciar varias modalidades de análisis de contenido en función de los objetivos de la investigación, cuyo resumen recogemos en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. MODALIDADES DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

MODALIDAD DE ANÁLISIS	OBJETO
exploratorio	<ul style="list-style-type: none"> - aproximación al diseño definitivo de una investigación en la que el análisis de contenido sea la técnica elegida - resolver los problemas relativos a la elaboración de las categorías más pertinentes que han de configurar un protocolo de análisis y su eventual articulación
descriptivo	<ul style="list-style-type: none"> - la identificación y catalogación de la realidad empírica de los textos o documentos, en un marco de estudio dado, mediante la definición de categorías o clases de sus elementos
verificativo y explicativo	<ul style="list-style-type: none"> - dar cuenta de inferencias sobre el origen, naturaleza, funcionamiento y efectos de los productos comunicativos, o estudiando un efecto, comprobar un contenido, o, estudiando un producto, comprobar los antecedentes de la comunicación.

Fuente: Piñuel (2002b:9).

En este trabajo hemos optado por realizar un análisis de contenido explicativo de cada entrevista puesto que el objetivo propuesto es profundizar en los efectos de la comunicación interna en las filiales. Siguiendo la metodología propuesta por Piñuel, identificamos los mensajes que hacen referencia a los temas objeto del estudio, agrupándolos por bloques temáticos o categorías relevantes que, en su conjunto, conforman la ficha de análisis de la entrevista. La clave del análisis del contenido reside en el sistema de categorías seleccionadas en la ficha, las cuales, como señalan Igartua y Humanes (2014), deben ser recíprocamente excluyentes, exhaustivas y fiables. Cada unidad de análisis debe poder encasillarse en una sola y solo una categoría con la que diferentes codificadores puedan estar de acuerdo.

Para la elaboración del repertorio de categorías de las fichas de análisis, decidimos mantener el mismo temario establecido en el cuestionario -del que también se deriva el guion de la entrevista-, con el fin de mantener una estructura temática homogénea entre la fase cuantitativa de la investigación –basada en cuestionarios, y la cualitativa –basada en entrevistas-. El siguiente cuadro refleja el resumen de las categorías identificadas junto con una breve explicación del tema que se le asocia.

Cuadro 16 CATEGORÍAS DE LAS FICHAS DE ANÁLISIS

CATEGORÍA	TEMAS TRATADOS
ESTRATEGIA	Estrategia de la empresa y situación de la Comunicación Interna en la empresa. Vínculo de Comunicación Interna con la estrategia de empresa.
RELACIÓN	Relación con RRHH y otras áreas de la empresa.
CAMBIO	Situaciones de cambio. Comunicación Interna y gestión del Cambio.
TECNOLOGÍA	Medios de comunicación interna. Intranet. Entornos colaborativos. Infraestructura tecnológica.
CULTURA	Dimensiones culturales en la empresa.
INTERNACIONAL	Aspectos internacionales de la organización y las filiales. Alcance de la Comunicación Interna en la capa internacional.

Fuente: Elaboración propia.

La agrupación textual por categorías la realizamos siguiendo los postulados del lingüista holandés Van Dijk (1977), quien explica que el texto organiza su contenido en el plano global en dos tipos de estructuras: las denominadas macro-estructura y superestructura

textuales. La macro-estructura constituye la estructura semántica del conjunto del texto; la superestructura representa la forma como se organiza la información en el texto. Van Dijk propone una secuencia de pasos –bajo el término *macroreglas* -, en los que se describen las operaciones mediante las cuales se extrae la información relevante del texto y se genera su macro-estructura.

- **Supresión u omisión:** *Dada una secuencia de proposiciones, se suprimen todas las que no sean presuposiciones de las proposiciones subsiguientes de la secuencia.*
- **Generalización:** *Dada una secuencia de proposiciones, se hace una proposición que contenga un concepto derivado de los conceptos de la secuencia de proposiciones, y la proposición así construida sustituye a la secuencia original.*
- **Construcción:** *Dada una secuencia de proposiciones, se hace una proposición que denote el mismo hecho denotado por la totalidad de la secuencia de proposiciones, y se sustituye la secuencia original por la nueva proposición.*

(Van Dijk, 1980:48).

A partir de las notas tomadas durante las entrevistas expatriados (estas se hicieron sin grabación), se identificaron los elementos textuales más relevantes de cada discurso, construyendo las macro-estructuras que representan el contenido del mensaje. Estas se clasificaron según su categoría temática para, finalmente, conformar la ficha de análisis de cada entrevista, las cuales quedan recogidas en los anexos 5, 6 y 7.

El ejercicio de interpretación con los enfoques cuantitativo y explicativo se basa en la visión conjunta de todos los mensajes de una misma categoría. El enfoque cuantitativo lo realizamos a través de la identificación de los temas concretos que afloran en los mensajes mediante su lectura conjunta, y posteriormente se observa el número de veces que estos aparecen mencionados, o que acompañan a los mensajes recogidos en las entrevistas, utilizando estos recuentos como parámetros de medición (Piñuel, 2002b, 15). Dado lo limitado de los tamaños de las muestras empleadas no podremos utilizarlos estadísticamente, sólo los tendremos en cuenta en el análisis explicativo.

Es de señalar el interés de la mayoría de los entrevistados en poner en contexto sus respuestas y comentarios para explicar o justificar el porqué de las mismas, lo cual se ha

considerado bajo el enfoque explicativo del análisis releendo las notas de las entrevistas. Con este ejercicio se complementa la interpretación cualitativa.

Por último, señalar que se ha empleado la misma metodología de análisis de entrevistas en cada uno de los tres grupos, cuyo detalle se presenta en los siguientes epígrafes.

5.2.4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EXPATRIADOS

En esta sección recogemos el análisis e interpretación de cada una de las categorías establecidas en la ficha de análisis de las entrevistas realizadas a la muestra de los directivos expatriados.

Empezamos con la exposición de la tabla resumen de los mensajes, seguido de los parámetros de medición y de una breve interpretación de su significado.

5.2.4.2.1 Categoría: ESTRATEGIA

a) Mensajes agrupados por categoría.

ESTRATEGIA
<i>La compañía tiene mucha experiencia en proyectos internacionales, normalmente destacan al campo [país] a parte del equipo durante una etapa del mismo, pero salvo el jefe de proyecto el resto no se queda de forma permanente.</i>
<i>Cuando hay que tratar algún aspecto de comunicación recurren a la central. No pueden hacerlo por su cuenta.</i>
<i>La compañía es la operadora de un contrato internacional, está participada por otra multinacional europea que no entra en la gestión. Actúan independientemente de ambas excepto para la aprobación de presupuestos y resultados.</i>

<i>Realizan de proyectos de ingeniería y construcción en el exterior.</i>
<i>La empresa está organizada por negocios, cada uno incluye el área nacional y el internacional.</i> <i>La comunicación externa es competencia exclusiva de corporación.</i>
<i>Al tratarse de la ejecución de un proyecto les preguntan periódicamente sobre la marcha para los anuncios y notas de prensa que hace la empresa.</i>
<i>Entran en cada país comprando empresas locales para llevar su actividad productiva a nuevos mercados.</i> <i>La comunicación externa e interna la gestionan localmente con mucha autonomía.</i>
<i>Están en fase de introducción en el país, han empezado por las empresas españolas que ya son clientes y quieren ampliar su cartera de clientes con empresas locales.</i>
<i>Comunicación se centra en dar conocer cómo va la empresa, los resultados, contratos conseguidos y otras noticias de carácter interno.</i>
<i>La estrategia de comunicación viene marcada por la central, localmente sólo se centran en la operación.</i>
<i>Para su actividad la imagen externa y la reputación de la compañía son fundamentales.</i> <i>Antes de ganar un contrato internacional se valora el cumplimiento que hayan tenido en otros países.</i>
<i>Nota cierta actividad por el número de campañas de comunicación que les llegan, pero la mayoría no les afectan o no tiene que ver con su actividad. A veces no entienden su propósito.</i>
<i>La estrategia de la empresa es global pero a la hora de actuar la táctica es local.</i> <i>Cada país requiere de una estrategia propia que fija su dirección.</i>

b) Parámetros de medición

- Estrategia de la Comunicación.
 - 3 Apoyo a la estrategia de la empresa.
 - 3 Desconectada de su actividad.

- 3 Centralizada en corporación
- 1 Descentralizada en filial
- Modelo de entrada en negocio internacional, mediante:
 - 1 Adquisición de empresas.
 - 2 Asociado con empresa internacional.
 - 6 Crecimiento orgánico, establecimiento de filial.
 - 3 Proyecto en combinación central-filial.
- Vocación de Permanencia: Sólo en un caso se aprecia cierto grado de interinidad al estar relacionado con un proyecto de ingeniería. Sin embargo, un segundo caso en situación similar, asume que tras un proyecto vendrán otros de forma recurrente.

c) Interpretación explicativa.

Se observa que las empresas que están en etapa iniciales de introducción en el país mantienen la función de Comunicación Interna centralizada fuera de la filial. En una etapa madura se reconoce la importancia de contar con una Comunicación Interna local. Donde la corporación no tiene un control pleno de la filial, la Comunicación Interna corporativa no actúa.

5.2.4.2.2 Categoría: RELACIÓN

a) Mensajes agrupados por categoría.

RELACIÓN
<i>Se relacionan con RRHH para lo que supone su estancia en el exterior. En la filial cuentan con un responsable de país que se encarga de las relaciones con la central. Cada equipo de proyecto funciona autónomamente.</i>
<i>Es confuso saber quién lleva la CI, para unos temas las notas las envía RRHH para otros, vienen del gabinete de presidencia. La comunicación es siempre vertical.</i>
<i>Se han preocupado mucho por distinguir los empleados expatriados de los locales aunque muchos sean españoles. Para unos el destino es temporal, para otros es permanente.</i>
<i>La relación con la empresa, poca y toda pasa por el director. La comunicación externa está prohibida, incluida la relación con la embajada para que no salga información fuera del circuito oficial.</i>
<i>Los boletines de comunicación interna llegan todas las delegaciones en el mundo en inglés. Los comunicados internos locales los emiten RRHH o Administración, según el contenido.</i>
<i>Su comunicación interna es únicamente con RRHH en la central, sobre todo por lo que les afecta a las condiciones de expatriación.</i>
<i>Toda la relación con el grupo pasa por el Director de la empresa.</i>
<i>Todas las relaciones con las funciones corporativas pasan por él, no tienen todavía un tamaño suficientemente grande.</i>
<i>La relación es con RRHH, las condiciones de expatriación son bien conocidas e iguales para todos. Ahora reciben muchos más comunicados internos que antes para dar a conocer las campañas externas.</i>

<i>Es RRHH la que hace la mayor parte de los comunicados locales.</i>
<i>Existe un departamento de Comunicación Interna propio local y otro corporativo, en la central.</i>
<i>Cada división del negocio cuenta con su departamento de comunicación, incluido la interna, radicado en la central.</i> <i>La gestión de la comunicación se realiza desde allí, pero están en contacto directo para todo lo que les afecta directa o indirectamente.</i>
<i>Les llegan los comunicados desde la presidencia.</i>

b) Parámetros de medición

- Estrategia de la Comunicación.
 - 4 Comunicación con RRHH para asuntos expatriación.
 - 5 Comunicación interna a través de RRHH local.
 - 3 Comunicación interna a través del responsable de filial.
 - 5 Comunicación interna organizada por niveles de estructura (Corporación, División/Negocio, Filial).
 - 3 Comunicación externa centralizada en Corporación.

c) Interpretación explicativa.

RRHH local tiene un alto protagonismo en la comunicación interna de la filial, recordando el modelo de las primeras etapas de la comunicación empresarial. Donde la función de Comunicación Interna está organizada, esta se mantiene fuera de la filial, ya sea en corporación o en su área divisional. En esos casos se apoyan en los responsables de filial o en el departamento local de RRHH. Esta situación se relaciona con el nivel de control que se ejerce en la filial desde la central, mayor en las etapas iniciales, que varía con el tiempo hasta disponer de un área de Comunicación Interna local o regional.

5.2.4.2.3 Categoría: CAMBIO

a) Mensajes agrupados por categoría.

CAMBIO
<i>Se enteran de los cambios que ocurren en España por sus compañeros, pero no les afectan mientras están fuera.</i>
<i>Reciben noticias de cambios en la organización, pero tienen que esperar para saber en qué les afecta en concreto.</i>
<i>No tienen grandes cambios en su forma de trabajar, el objetivo es cumplir con el contrato internacional.</i>
<i>No apreciaron cambios en la empresa durante su etapa. La crisis empeora las condiciones de expatriación.</i>
<i>Aprecia un mayor esfuerzo del grupo por estar presente en los medios de comunicación, antes no preocupaba. Nota un cambio en el grado de internacionalización del grupo, la empresa ha aprendido mucho en los últimos años.</i>
<i>Saben que hay cambios en la organización, pero no le afecta a su trabajo. Ya los verá a su vuelta. Se entera antes por sus compañeros.</i>
<i>El único cambio que han hecho es el de la propiedad de la empresa.</i>
<i>Están en una evolución continua, en parte por su expansión internacional.</i>
<i>Han notado un gran cambio en la empresa, en la organización, en la forma de comunicar, en los objetivos que les marcan.</i>
<i>El mayor cambio que se nota es en el incremento de control desde la central.</i>

Últimamente la forma de trabajo se ha volcado hacia el cliente. Su trabajo conlleva un cambio continuo en las operaciones.

El mayor cambio se produce cuando crecen por adquisición de una empresa local, hay que integrar procesos y forma de trabajar.

No conocen los cambios que se producen en España hasta que llegan a implantarlos localmente tiempo después.

Su empresa es muy conservadora. Hay pocos cambios en la organización.

b) Parámetros de medición

- Estrategia de la Comunicación.
 - 9 Hay cambios pero no afectan a la filial
 - 5 Comunicación Interna informa sobre cambios.

c) Interpretación explicativa.

Parece que los cambios ocurren solo en la corporación, no en la filial. El responsable de la filial tiene más preocupación por el corto plazo (duración del proyecto o del destino) que por los cambios que ya llegarán en el futuro, si llegan.

5.2.4.2.4 Categoría: TECNOLOGÍA

a) Mensajes agrupados por categoría.

TECNOLOGÍA
<i>Reciben los comunicados por correo electrónico principalmente.</i>
<i>Están aislados tecnológicamente del resto de la organización. Pueden enviar y recibir correos electrónicos.</i>
<i>Usan el correo electrónico y una intranet como repositorio de información. Los expatriados tiene acceso a la intranet corporativa, los locales no.</i>
<i>Tiene los mismos medios de comunicación que en la central. El medio principal es el correo electrónico seguido del teléfono.</i>
<i>Disponen de los mismos medios que en España, web interna y correo electrónico, para uso profesional y personal. Los espacios compartidos sólo los usan localmente si hay alguna necesidad concreta.</i>
<i>El correo electrónico y el teléfono es la principal herramienta de comunicación que usa.</i>
<i>Cuentan con planes de mejora en su infraestructura tecnológica.</i>
<i>Cuentan con la capacidad de dar el mismo servicio desde cualquier parte del mundo.</i>
<i>Se ha reforzado últimamente. Ahora pueden acceder a todo lo que necesitan desde su tableta.</i>
<i>Cuentan con servicios adecuados para la actividad internacional. Podrían trabajar desde cualquier parte del mundo. La intranet y los espacios colaborativos no se usan localmente.</i>

Tienen una intranet que sirve para todo: el trabajo diario, las noticias internas, la gestión propia de sus asuntos.

También tienen la posibilidad de crear grupos de trabajo.

Practican el teletrabajo de forma continua.

Se está implantando una nueva intranet, se ha generado mucha expectativa.

Cuentan con una intranet que ve a diario y boletines mensuales.

El correo electrónico es su canal de comunicación principal.

b) Parámetros de medición

- Estrategia de la Comunicación.
 - 7 Misma infraestructura tecnológica en todo el grupo.
 - 4 Comunicación por correo electrónico.
 - 2 Dispone de intranet.
 - 1 Comunicación por teléfono.

c) Interpretación explicativa.

Se ha generalizado que toda la organización cuente con la misma infraestructura tecnológica. La intranet y los espacios colaborativos, donde está disponible, se usa poco o nada.

5.2.4.2.5 Categoría: CULTURA

a) Mensajes agrupados por categoría.

CULTURA
<p><i>Se mantiene la misma forma de trabajar que en España, no aprecian diferencias culturales en la oficina pues no tiene empleados locales salvo algunos auxiliares.</i></p> <p><i>El problema lo encuentran cuando transfieren la operación a gente local.</i></p>
<p><i>Son conscientes de que la filial tiene una cultura de empresa distinta de la organización.</i></p> <p><i>Localmente entienden poco los valores y misión de la compañía.</i></p> <p><i>Priman la contratación de empleados locales con experiencia de trabajo en otras multinacionales, es difícil fidelizarles.</i></p>
<p><i>Con excepción de unos pocos expatriados, los puestos de responsabilidad lo ocupan empleados que provienen de varios países, no hay prácticamente mandos de origen local.</i></p> <p><i>Se puede decir que comparten una cultura internacional.</i></p>
<p><i>Los equipos de proyecto están formado por gente española, los locales solo se contratan en temas de apoyo. Trabajan igual que en España.</i></p> <p><i>Los empleados locales encantados de trabajar con una empresa extranjera por la diferencia de sueldo.</i></p> <p><i>La relación personal es la clave para abordar la diferencia cultural y mantener la plantilla satisfecha.</i></p>
<p><i>Contratan locales en todos los puestos, los expatriados sólo en puestos clave y los menos posibles.</i></p> <p><i>“Adaptarse a la cultura local, no al revés”.</i></p> <p><i>Objetivo de fomentar concepto de pertenencia al grupo y participación del empleado, pero en su filial no lo nota.</i></p> <p><i>Hay formas de trabajo que chocan con la cultura local y cuesta introducirlos.</i></p>
<p><i>Emplean empresas subcontratadas acostumbradas a trabajar para multinacionales extranjeras, aun así aprecia una gran diferencia de compromiso y grado de cumplimiento.</i></p>

La relación con las autoridades locales es compleja, tiene que renegociar todo continuamente.

Los empleados locales no tienen el mismo orgullo de pertenencia que él manifiesta.

Mantenemos la cultura local.

La transferencia de “knowhow” le sería más sencilla si los empleados locales tuvieran la misma forma de trabajar y entender que en España.

Tienen que adaptarse a la forma de trabajar en cada país, requiere paciencia y esfuerzo por entenderlo. Internamente tratan de preservar sus valores y cultura empresarial.

Cada país tiene sus propias costumbres que mantienen en la empresa, no se puede imponer una cultura única.

La organización local es más jerárquica que en la central.

En corporación no se conoce la cultural local, sólo preocupa el que haya una uniformidad en los procedimientos y uso de los sistemas.

Tienen tendencia a mantener reserva de lo que sucede en su actividad. No conocen lo que ocurre en los demás áreas.

Los empleados locales no entienden la estrategia del grupo, no acaban de sentirse parte del mismo.

Son muy pocos en la filial, tienen la misma cultura de empresa que en la central.

Se ha rejuvenecido la plantilla, se nota en la forma de trabajar.

Emplean subcontratas que mantienen su cultura y forma de trabajar. La dirección y el control está en manos de expatriados.

Hay casos en los que les gustaría aprovechar mejor la experiencia de otros países.

Procuran seleccionar al personal local con un perfil similar al del trabajador español.

A veces se les envía unas semanas a España.

b) Parámetros de medición

- Estrategia de la Comunicación.
 - 8 Se conoce la necesidad de integrar culturas pero no se hace nada.
 - 3 Se declara el objetivo de integrar la cultura local con la corporativa.
 - 2 Hay acciones concretas de integración cultural.

c) Interpretación explicativa.

Comunicación Interna reconoce la necesidad de una integración cultural en la filial, pero hasta que se planifica y se ponen en marcha acciones de integración, pasa tiempo. De entrada, la tendencia es no abordarlo.

5.2.4.2.6 Categoría: INTERNACIONAL

a) Mensajes agrupados por categoría.

INTERNACIONAL
<i>El idioma de trabajo con el cliente es en inglés, en interno se comunican en español.</i>
<i>En las notas y campañas de comunicación no se distinguen unas filiales internacionales de otras. Los empleados locales no conocen casi nada lo que hace el grupo fuera de la filial.</i>
<i>Trabajan en inglés, traducen algunos contenidos para los empleados locales. La relación con la autoridades del país es fundamental, aunque hablan en inglés todo lo oficial tiene que pasar por traductores certificados.</i>
<i>La relación empresa-expatriado no tiene correspondencia biunívoca. El expatriado se preocupa más por la empresa que a la inversa. Hace unos años la empresa apenas tenía experiencia internacional. El director expatriado tiene que ser persona de confianza, de él depende todo.</i>
<i>La filial recibe el mismo tratamiento que cualquier otra unidad del grupo, nacional o</i>

<p><i>internacional. Mayor o menor atención según cómo vaya la empresa.</i></p> <p><i>Se valora cada vez más el trato directo y las visitas.</i></p> <p><i>El idioma de trabajo es el inglés pero hay empleados locales que no lo saben.</i></p> <p><i>La comunicación interna en la filial depende mucho de la persona que esté al frente.</i></p>
<p><i>Su organización internacional está repartida por negocios que operan de forma muy independientemente unos de otros. Aprovechan la experiencia generada de un proyecto en un país para llevarla a otro.</i></p> <p><i>En su empresa valoran el conocimiento técnico, la experiencia, la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a cada país.</i></p>
<p><i>Se trabaja en el idioma local, salvo la dirección expatriada que se comunica internamente en español.</i></p>
<p><i>Los sistemas están adaptados a varios idiomas, aunque internamente trabajan en español.</i></p> <p><i>Cada país es distinto, dependen mucho de la iniciativa de la persona que esté al frente.</i></p> <p><i>Este es el tercer país en el que ha abierto oficina.</i></p>
<p><i>Está en contacto continuo con su jefe por teléfono y por sus visitas mensuales. También acude a la central un par de veces al año a reuniones de formación y de equipos.</i></p> <p><i>Tienen mucha facilidad para la movilidad interna, de hecho es frecuente pasar de un país a otro.</i></p> <p><i>Son una organización multilingüe, hay que saber idiomas y adaptarse a cada país para trabajar en ella.</i></p>
<p><i>La gestión de las filiales internacionales depende de la personalidad e iniciativa del que esté al frente.</i></p> <p><i>Localmente valoran mucho las visitas de la dirección. Es la única oportunidad que tienen para tener visibilidad en la organización.</i></p>
<p><i>La empresa lleva muchos años en mercados distintos.</i></p> <p><i>La comunicación interna se hace en el idioma local de cada país. Hay campañas que provienen desde la central y otras que se adaptan según el criterio local. También hay acciones que nacen en una filial y si tienen éxito se trasladan a otras. Hay buena</i></p>

coordinación entre estos departamentos.

Se promueve la movilidad internacional.

Su mayor esfuerzo reside en conseguir permisos para cumplir con los contratos ganados en concurso. Ahí se aprecia una gran diferencia cultural a la hora de relacionarse con autoridades nacionales y locales.

Su actividad es muy parecida en cada país. Intercambian experiencias por iniciativa propia.

Las responsables de las filiales mantienen reuniones anuales, cada vez en un país distinto.

b) Parámetros de medición

- 8 Responsable de filial, persona clave en el proceso de internacionalización.
- 7 Necesidad de lenguas extranjeras.
- 3 Necesidad de visibilidad local.
- 5 Reaprovechamiento de experiencias internacionales.

c) Interpretación explicativa.

El dominio de idiomas aparece como atributo básico del expatriado. La figura del responsable de la filial es clave para el proceso de internacionalización. La EME traslada su experiencia internacional a otros países a través de ellos.

5.2.4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.2.4.3.1 Categoría: ESTRATEGIA

a) Mensajes agrupados por categoría.

ESTRATEGIA
<p><i>Comunicación Interna era una asignatura pendiente, tiene que demostrar el valor de la función.</i></p> <p><i>Orientada a dar soporte a los negocios y las funciones internas, eliminando las diferencias entre la comunicación interna y externa.</i></p>
<p><i>Mantenemos una posición reactiva, depende del criterio y necesidades de cada unidad de negocio.</i></p>
<p><i>CEO tiene que creer en la Comunicación para integrarla en la estrategia del grupo.</i></p> <p><i>Coherencia de los contenidos con la situación de la empresa.</i></p> <p><i>Comunicación Interna muy vertical.</i></p>
<p><i>La comunicación interna forma parte de nuestro ADN.</i></p>
<p><i>Ligada al negocio, lanzar canales para que los empleados ahorren tiempo en vez de preguntar, aumenta productividad y colaboración.</i></p>

b) Parámetros de medición

- 2 Comunicación Interna abriéndose camino en la organización.
- 4 Comunicación Interna orientada a productividad y necesidades del negocio.
- 2 Comunicación Interna holística.

c) Interpretación explicativa.

Se aprecia estadios diferentes en la evolución del rol de Comunicación Interna,

se destaca su valor como apoyo a la organización y su avance en la contribución a la estrategia de la empresa, aunque aún le queda recorrido..

5.2.4.3.2 Categoría: RELACIÓN

a) Mensajes agrupados por categoría.

RELACIÓN
<p><i>El Dircom debe ser “el motor de la estrategia de liderazgo y no sólo el ejecutor.</i></p> <p><i>Comunicación no es la única que comunica en la organización.</i></p> <p><i>RRHH fija las políticas, como las otras funciones, y Comunicación hace el marketing.</i></p> <p><i>No hay cultura de valoración en las acciones comunicacionales.</i></p> <p><i>Es el negocio el que tiene que aportar razones que avalen la necesidad de comunicación.</i></p>
<p><i>Hay comunicados que provienen de RRHH, pero la mayor parte provienen de nuestro departamento.</i></p>
<p><i>CI por área de negocio.</i></p> <p><i>Comunicación da servicio bajo petición de los negocios.</i></p>
<p><i>Aliado de RRHH. Ha cambiado el perfil de RRHH, de laboral a gestión de personas.</i></p> <p><i>Es importante que se relacione el bono del directivo a su rol en Comunicación Interna.</i></p>
<p><i>Colaboradora de RRHH, que antes llevaba la comunicación interna.</i></p> <p><i>Comunicación organizada por niveles: corporativo, productos (marketing) y áreas de negocio, más diseño gráfico.</i></p>

b) Parámetros de medición

- 3 Comunicación Interna como unidad de servicios especializada.
- 4 Comunicación Interna con presencia en la estructura organizacional.
- 2 Vocación estratégica en la relación con otras áreas.

c) Interpretación explicativa.

Comunicación Interna tiene su lugar en la organización, con nombre propio, como una unidad especializada al servicio de los negocios. Empieza a manifestar su visión estratégica en las relaciones con otras áreas, aún poco consolidada.

5.2.4.3.3 Categoría: CAMBIO

a) Mensajes agrupados por categoría.

CAMBIO
<i>La Comunicación Interna facilita los procesos de cambio y permite alinear a los empleados con los objetivos de la empresa con una relación fluida y ascendente entre la compañía y sus trabajadores.</i>
<i>Comunicación Interna es clave para la gestión del cambio alineada con los objetivos del negocio.</i>
<i>Campañas para lograr el cambio en el sentido de pertenencia a un grupo multinacional. Solo se logra cambiar si se apoya desde la Dirección.</i>
<i>Antes se progresaba por conocimiento técnico, ahora el equipo sabe más y se valora la capacidad de liderazgo, la gestión de equipos. Cambio de jefe a líder.</i>

b) Parámetros de medición

- o 4 Comunicación Interna como facilitadora del cambio

c) Interpretación explicativa.

Se aprecia que Comunicación Interna tiene muy asimilado su papel de apoyo y contribución a los procesos de cambio.

5.2.4.3.4 Categoría: TECNOLOGÍA

a) Mensajes agrupados por categoría.

TECNOLOGÍA
<i>Redes sociales y la comunicación digital. Se han convertido en un canal de comunicación habitual que nos permiten tener un pulso muy directo de lo que ocurre en la sociedad y lo hemos integrado dentro de la programación de otros canales de comunicación.</i>
<i>La intranet, las redes sociales, son una herramienta más para comunicar, pero no la única. No la usamos internamente en nuestro trabajo.</i>
<i>Redes Sociales, hay que estar en ellas pero consumen el 100% del tiempo, es muy rápido, requiere respuestas rápidas.</i> <i>Hay temor de que se use para difundir opiniones en contra de la empresa.</i> <i>Intranet, requiere de un equipo para mantenerla al día. Se ve útil aunque hay bajo contenido de conocimientos.</i> <i>No tenemos métricas, pero son importantes.</i>
<i>Comunicación Interna como consultor del “partner” tecnológico, define estrategia y contenidos.</i> <i>La “transformación digital”, el cambio de la forma de trabajo, se ve de la mano de Sistemas.</i> <i>Espacios colaborativos, buena herramienta pero frustración porque nadie entra a usarlos.</i>
<i>Es importante, pero la estrategia comunicacional es más importante. Le damos más valor al contacto directo con las personas.</i>
<i>El email es muy frío, las redes colaborativas son más cercanas.</i> <i>Miedo a la crítica en las redes sociales.</i> <i>Métricas sencillas, sólo estadísticas de uso.</i>

Espacios colaborativos dependen de que haya gente proactiva.

b) Parámetros de medición

- o 3 Tiene medios de comunicación digital, pero no los utiliza.
- o 3 Usa medios de comunicación digitales.
- o 1 Incluye medios 2.0 en sus planes de comunicación

c) Interpretación explicativa.

La posición del Dircom frente a los medios tecnológicos se puede resumir como que los ve necesarios, pero tarda en integrarlos en sus rutinas de trabajo.

5.2.4.3.5 Categoría: CULTURA

a) Mensajes agrupados por categoría

CULTURA
<i>Gran parte del compromiso reside en las palancas que activa RRHH.</i>
<i>Vemos una gran diferencia entre las nuevas incorporaciones y los veteranos.</i>
<i>En culturas distintas no es fácil escuchar, es el director local el que detecta y participa de sus inquietudes.</i>
<i>Trasmitir valores es un esfuerzo constante nada fácil.</i>
<i>Los eventos como potenciadores de la integración y sentido de pertenencia.</i>
<i>El cambio cultural hay que enfocarlo desde la psicología social.</i>
<i>Se tarda 5 años hasta que se logra, requiere mucha formación y coaching.</i>
<i>El objetivo es compartir en todo el grupo los mismos valores y cultura de trabajo.</i>
<i>Tenemos que asegurar transmitir la cultura de la empresa a cada filial. El expatriado es la</i>

pieza clave.

La comunicación horizontal depende de conocimiento previo que obtienen mediante eventos donde poder socializar. Habrá flujo ascendente si se fomenta el sentimiento de pertenencia y protagonismo.

Hay grandes diferencias culturales entre países.

b) Parámetros de medición

Comunicación Interna como trasmisor de los valores culturales

- o 5 Si, en equipo.
- o 1 Depende de otros.

c) Interpretación explicativa.

Tiene claro su rol en la transmitir valores culturales, pero parece que no está en su agenda de trabajo.

5.2.4.3.6 Categoría: INTERNACIONAL

a) Mensajes agrupados por categoría.

INTERNACIONAL

¿Segmentar geográficamente, por edad, por antigüedad, por colectivos?, no tenemos capacidad de hacerlo pero es el objetivo.

No tenemos ordenada la generación de noticias locales, surgen espontáneamente.

Idiomas, inglés y castellano para todos, resto traducción local.

No tenemos Comunicación Interna local, nos apoyamos en las áreas de RRHH de las filiales para transmitir los mensajes corporativos.

Equipo de “embajadores” en cada país.

Comunicación Interna organizada por “hubs” geográficos.

Noticias traducidas a todos los idiomas.

Canal especial para los expatriados en el mundo. Hay que dar visibilidad de los expatriados sacándoles en las noticias periódicamente, incluso en aspectos personales.

Equipos locales, cada país adapta los mensajes de la corporación.

“Embajadores” locales para detectar problemas locales.

Hay poca preocupación sobre la realidad local.

El expatriado para transmitir la cultura corporativa.

“Ventana única de comunicación”, donde se ve la parte corporativa y la parte local, distinta en cada país.

La diferencia de tamaño y de competencias entre filiales, y de necesidades locales influye en la atención que Comunicación Interna corporativa dedica a una u otra.

Hay que dejar libertad local, flexibilidad. La corporación no debe frenar las iniciativas locales.

El expatriado participa muy poco en la estrategia de la Comunicación Interna, solo a través del Comité de Dirección.

b) Parámetros de medición.

- 2 Importancia del idioma.
- 4 Hacer llegar mensajes corporativos.
- 2 Interés por la comunicación interna local

c) Interpretación explicativa.

Dos visiones o momentos distintos de Comunicación Interna acerca de la capa internacional. En la primera, la preocupación se centra en aspectos instrumentales para que lleguen los mensajes corporativos, y en la segunda, se muestra interés por la comunicación interna local, una vez que lo anterior está conseguido.

5.2.4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS PUBLICADAS

5.2.4.4.1 Categoría: ESTRATEGIA

a) Mensajes agrupados por categoría.

ESTRATEGIA
<i>Necesidad de coherencia entre la gestión del negocio, la gestión de las personas y la cultura y valores del entorno. Sin ella es casi imposible construir nada sostenible.</i>
<i>La gestión de las personas alineada con las políticas globales.</i>
<i>Es fundamental gestionar la comunicación de un modo global para que así pueda tener efectos positivos y contribuir al éxito de la organización.</i>
<i>Coherencia de lo que vives día a día, es lo que debe la empresa trasladar fuera; y del mismo modo, lo que tú cuentas hacía fuera, debe ser coherente con lo que practicas hacia dentro.</i>
<i>Los procesos de Comunicación deben estar perfectamente estructurados para operar simultáneamente en diferentes continentes y países, todo ello en función de las operaciones y de la estrategia de negocio.</i>
<i>La Comunicación no es una herramienta sino un área estratégica que implica pensar ‘en global’ y actuar en el ámbito local.</i>
<i>Debemos adaptar nuestros canales y mensajes a las circunstancias de cada uno de nuestros colaboradores.</i>

b) Parámetros de medición.

- o 7 Visión estratégica del Dircom.

c) Interpretación explicativa.

Los mensajes coinciden en cuanto a la participación y contribución de la Comunicación Interna a la estrategia del negocio.

5.2.4.4.2 Categoría: RELACIÓN

a) Mensajes agrupados por categoría.

RELACIÓN
<i>La relación con RRHH ha revertido directamente en la creación de nuevos modelos de cultura organizativa.</i>
<i>Rol clave de los mandos intermedios para comunicar.</i>
<i>Nuevos modelos de relación con los grupos de interés.</i>

b) Parámetros de medición.

- o 3 Participación en el proceso comunicacional.

c) Interpretación explicativa.

El concepto detrás de los mensajes es que la comunicación es tarea de todos.

5.2.4.4.3 Categoría: CAMBIO

a) Mensajes agrupados por categoría.

CAMBIO
<i>Destaca la capacidad de adaptación al cambio de las personas, su flexibilidad y capacidad de transformación.</i>
<i>Nos enfrentamos a una transformación social a mucha mayor velocidad que antes, y eso es algo que la especie humana va a digerir de manera muy distinta.</i>
<i>La revolución digital está cambiando las reglas de juego de la comunicación.</i>
<i>También se cambia frente a una empresa que prácticamente estaba ubicada en España, a una empresa implantada en 20 países.</i>

La comunicación interna ha sido un factor clave en los procesos de cambios de la empresa en los últimos 11 años y los 30.000 empleados que la componen.

La comunicación como motor del cambio.

b) Parámetros de medición.

- o 3 Comunicación como motor del cambio.
- o 4 Visión estratégica del cambio.

c) Interpretación explicativa.

Son conscientes del valor que tiene Comunicación Interna para adaptarse a los cambios internos y a los que viene del exterior.

5.2.4.4 Categoría: TECNOLOGÍA

a) Mensajes agrupados por categoría.

TECNOLOGÍA

Agente transformadora de las funciones de la Comunicación Interna.

La venta del proyecto a nivel interno el principal reto.

Es importante identificar a personas claves con capacidad de compartir, colaborar y dinamizar los espacios colaborativo.

Capacidad limitada para explotar la complejidad de la información generada en distintos entornos y correlacionarla con datos de niveles de interacción en Redes Sociales o de Intranet.

Requiere una adaptación constante que acaba afectando al trabajo de las personas dentro de las organizaciones.

La tecnología ha horizontalizado las organizaciones.

Con las plataformas colaborativas la verticalización jerárquica se confunde, pero la verticalización de los expertos en conocimiento se acentúa, obligándonos a gestionar distintos niveles de verticalidad y horizontalidad dentro de los flujos de información

Imprescindibles para que la gente esté mejor comunicada y tenga un canal para relacionarse.

*El uso de las redes sociales se ha generalizado.
La comunicación cobra protagonismo de la mano de las nuevas tecnologías y el desafío de la digitalización.*

El contenido audiovisual se ha convertido en una pieza fundamental en la estrategia de comunicación interna.

*Las herramientas digitales facilitan la internacionalización sin importar dónde estés.
Utilicemos todo su potencial [tecnología] a la hora de escuchar, monitorizar, mostrar, dialogar...*

b) Parámetros de medición.

- o 12 Tiene un papel clave en la comunicación.
- o 3 Agente transformador.

c) Interpretación explicativa.

Existe un reconocimiento generalizado del valor que aporta la tecnología a la comunicación empresarial. También se identifica la capacidad que tiene el uso de la tecnología para transformar la cultura empresarial.

5.2.4.4.5 Categoría: CULTURA

a) Mensajes agrupados por categoría.

CULTURA
<i>Comunicación Interna, junto con otras funciones, ha revertido directamente en la creación</i>

<p><i>de nuevos modelos de cultura organizativa.</i></p> <p><i>Necesitamos comprender [los Millenials] exactamente cómo es su cultura específica y cuáles son las necesidades de esta nueva generación</i></p>
<p><i>Confianza, transparencia y liderazgo.</i></p> <p><i>Importancia del trabajo de cada uno. Orgullo de pertenencia</i></p>
<p><i>Transparencia, credibilidad y coherencia.</i></p>
<p><i>Los valores y/o misiones tienen que ser concretados en reglas, normas o códigos. Y hay que comunicarlos y vivirlos.</i></p> <p><i>Nada hay más creíble que alguien hable bien de su propia compañía</i></p>
<p><i>Requiere no sólo contar con una cultura corporativa clara y alineada, sino con la capacidad de extenderla a los nuevos mercados y a todos los rincones de la organización.</i></p> <p><i>Que la comunicación que sea bidireccional, apostando por una cultura colaborativa.</i></p>
<p><i>Que todas las personas que forman parte de la organización se sientan parte de la entidad y sus valores, convirtiéndolos a su vez en valiosos portavoces de la marca.</i></p> <p><i>Generar un vínculo personal entre el emplazamiento principal de la compañía y el resto de lugares donde tiene presencia la organización.</i></p> <p><i>Debe fomentarse el contacto entre la persona y la empresa, sobre todo para reforzar mensajes que la organización considera importantes.</i></p>

b) Parámetros de medición.

- 6 CI como agente trasmisor de valores y cultura empresarial.
- 6 Mayor vinculación con el empleado: colaboración, pertenencia, necesidades propias, portador de imagen empresarial.

c) Interpretación explicativa.

Para el Dircom la empresa tiene necesidad de transmitir y compartir sus valores para que lleguen a todos los rincones y empleados mediante una cultura

empresarial donde se vinculen los valores de la empresa con la necesidad del empleado y se fomente su orgullo de pertenencia

5.2.4.4.6 Categoría: INTERNACIONAL

a) Mensajes agrupados por categoría.

INTERNACIONAL
<i>Somos una empresa global con una amplia diversidad geográfica, con más de 40 nacionalidades trabajando en más de 30 países.</i>
<i>En nuestra empresa las redes sociales y las tecnologías de comunicación 2.0 son clave para gestionar nuestro negocio debido a la dispersión geografía de nuestros empleados.</i>
<i>Las barreras o desafíos que deben afrontar las empresas, por su parte, son mentales, los costes legales, el desconocimiento del exterior o las diferencias culturales, entre otros.</i>
<i>Desde el punto de vista de visibilidad y esfuerzo, la Marca España se centra siempre en las grandes empresas.</i>
<i>La empresa necesita herramientas y canales de comunicación interna (...) capaces de elaborar y transmitir mensajes de calidad a cualquier lugar del mundo lo antes posible</i>
<i>Sin comunicación no hay expansión internacional.</i>
<i>Conocer los usos y costumbres de cada país con antelación.</i>
<i>La internacionalización no es un asunto geográfico, es una actitud.</i>
<i>Importancia de conocer y tener en cuenta lo que hay que hacer, no sólo a nivel comercial, sino también a nivel cultural y social en cada uno de los países donde operamos.</i>
<i>Los empleados son los mejores embajadores de las empresas.</i>

b) Parámetros de medición.

- 2 Tecnología como solución al alcance internacional.
- 5 Reconocimiento de diferencias culturales

- 1 Acciones de Comunicación Interna internacional.

c) Interpretación explicativa.

Cuando se plantea el tema internacional se reconoce que hay diferencias culturales, el contenido del discurso se centra en la complejidad que supone la comunicación en una organización con culturas y necesidades diferentes. A la hora de hacer planes de comunicación internacionales la atención se pone en el medio para que llegue el mensaje. En el contenido del mensajes se aprecia más una declaración de intenciones, o de ideas a tener en cuenta, que acciones concretas.

Capítulo 6: CONCLUSIONES

6.1. RESULTADOS DE LOS ESTUDIO DE CAMPO

Como nos planteamos al enunciar el objetivo del estudio de campo, pretendíamos obtener una visión global acerca de la situación real de la Comunicación Interna en la capa internacional de la EME y entender cómo esta puede ayudar a alcanzar sus objetivos. Pero antes de presentar los resultados, hagamos una breve recapitulación acerca del recorrido seguido para obtener información.

Hemos hecho un ejercicio de investigación en el que primero, hemos profundizado en el caso de un grupo empresarial y en los estudios de campo que se llevaron a cabo en 4 etapas distintas. De esta fuente secundaria hemos extraído un conjunto de reflexiones que recogemos en nuestro estudio de campo en forma de resultados del estudio del caso.

A continuación, hemos acudido a los que consideramos los actores más relevantes en el proceso comunicacional entre la organización central, -los responsables de comunicación interna- y la filial, -los responsables de su dirección-.

Por último, hemos acudido a directivos y consultores del sector de la Comunicación Empresarial, cuya opinión y visión recogen los medios de comunicación a modo de líderes de opinión. El sector, tal y como refleja el marco teórico de la Comunicación Empresarial, es testigo de la evolución y protagonismo creciente de la Comunicación en la EME, donde empieza a formar parte en su estrategia empresarial. Bajo una concepción holística de la Comunicación, el objetivo de Comunicación Interna ya no es solo informar, sino también comprometer, motivar, alinear estratégicamente y acompañar en el cambio a los *stakeholders internos* de la empresa, labor que se hace más compleja en un entorno social y tecnológico en continua transformación.

En resumen, el estudio de campo nos ha proporcionado un conjunto de fuentes de información cuyos resultados, encajándolos como piezas separadas de un puzle, pretendemos analizar en este epígrafe para obtener los resultados de este trabajo.

Cuadro 17. RESUMEN DE FUENTES DEL ESTUDIO DE CAMPO

Fuente	Caso EME	Directivo Filial Internacional	Comunicación Interna	Sector Comunicación
Secundaria	Estudio 1990			
	Estudio 2010			
	Estudio 2012			
	Estudio 2015			
Primaria		Cuestionarios		
		Entrevistas	Entrevistas	
Secundaria				Notas Publicadas

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL CASO

La primera fuente de información la obtenemos del estudio del caso CEPSA. En esta empresa se observan dos transformaciones importantes e interrelacionadas entre sí. Por un lado, la que se desprende de sus planes estratégicos de desarrollo internacional y la toma de conciencia de ser una empresa multinacional. Por otro, la propia evolución de la Comunicación Interna que pasa a tener un papel relevante en dicho desarrollo. El método del caso nos ha permitido analizar cómo se han producido estos cambios dentro de su contexto, pero es en los estudios internos donde encontramos reflexiones que aportan valor a este trabajo.

La empresa realizó cuatro estudios internos que a modo de etapas, dan testimonio del recorrido de una gran transformación. Las tres primeras etapas corresponden a sucesivos estudios internos acerca de la situación de la comunicación interna y el clima laboral. En la

cuarta etapa se refleja su situación más reciente acerca de la transformación digital y las nuevas formas de trabajo. En la lectura de las conclusiones de los estudios internos sólo nos detuvimos en los aspectos relacionados con el proceso de internacionalización y la comunicación interna.

Siguiendo la metodología del *análisis de contenido* presentamos el resultado de las reflexiones e interpretación de lo sucedido en cada etapa, escribiendo con un número limitado de palabras - a modo de titular-, la esencia de su aportación a este trabajo.

**Cuadro 18. RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL CASO EME
POR ETAPAS**

1990 : TOMA DE CONCIENCIA DE GRUPO EMPRESARIAL	2010: EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (CI)
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de los cambios. • Interés por participar en los proceso de cambio. • Falta de conocimiento del grupo. • Falta de cultura común. • Sentimiento de lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> • CI función clave en la empresa. • Confusión entre CI y RRHH. • CI corporativa compite con CI de los grandes centros de trabajo. • Distintas culturas empresariales. • Cambios requieren apoyo de CI.
2012 :HACIA UNA CULTURA DE GRUPO MULTINACIONAL	2015: TRANSFORMACIÓN DIGITAL - MEDIOS 2.0.
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de ámbito internacional. • CI depende de infraestructura tecnológica. • Menor conocimiento de grupo en filiales internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de CI no incluyen medios 2.0. • Uso de medios 2.0 requiere de planificación y acompañamiento. • ¿Barreras a los medios 2.0 en CI internacional?

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en cascada depende del perfil mando intermedio. • Expatriado cuenta con pocas fuentes de información. • Falta de información sobre movilidad interna. • CI no adaptada a culturas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de medios 2.0 en la capa internacional condicionado por cultura local. • Uso de medios 2.0 aumenta la valoración de la relación presencial.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio del caso CEPSA. (Epígrafes 5.1.2, 5.1.3 , 5.1.4 y 5.1.5).

Nos encontramos ante un caso que ilustra la interrelación entre la cultura empresarial y la función de Comunicación Interna. Si nos fijamos en los niveles de la cultura empresarial, siguiendo el modelo de Villafañe ⁸⁰ (1999), en el nivel externo manifiestan no compartir una cultura común. Sin embargo, al profundizar en el nivel interno aparece un fuerte vínculo común basado en la lealtad del empleado hacia la organización. Es en este valor donde se apoyan para orientar sus acciones hacia la toma de conciencia de grupo empresarial (Elías y Mascaray, 2003). La cultura de grupo nace en el momento en el que se reconoce que la existencia de culturas diferentes entre los centros de trabajo y las oficinas centrales, en lugar de ser un problema, representa un valor enriquecedor de la organización.

El recorrido hacia una integración cultural se ve reflejado en la trayectoria de la función de Comunicación Interna utilizando como unidad de medida su reconocimiento dentro del grupo. En la primera etapa se manifiesta una falta generalizada de información del grupo en la que se echa de menos la comunicación interna. Posteriormente se entra en una segunda etapa en la que conviven -y se confunden-, mensajes que provienen de Comunicación Interna y mensajes de Recurso Humanos. Los mismo sucede con los mensajes que emanan de corporación y de los grandes centros. En la tercera etapa, Comunicación Interna aparece como

⁸⁰Villafañe explica que en las empresas hay dos niveles de cultura empresarial. En el nivel interno o núcleo, es donde habitan los valores compartidos y en el nivel externo, o periferia, es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura.

una unidad más consolidada. Se reconoce su importancia y la necesidad de que esta acompañe a los cambios que se producen en la empresa para dar respuesta al interés por conocer y participar en ellos.

Volviendo a la cultura empresarial, esta pasa de estar fuertemente arraigada al entorno local a tener conciencia de grupo empresarial con presencia en todo el territorio nacional. En su avance, la función de Comunicación Interna pronto se da cuenta de su dependencia de los medios tecnológicos para que los mensajes corporativos lleguen a todos.

El siguiente hito lo encontramos cuando se plantea avanzar hacia una cultura de grupo internacional. En ese punto la Comunicación Interna arranca de una situación similar a la que ha tenido lugar en el ámbito nacional. En la capa internacional se repiten las mismas manifestaciones externas que se dieron en la primera etapa; en la filial hay falta de conocimiento de lo que ocurre en el grupo, los comunicados no llegan a todos los empleados y se habla de la existencia de diferentes culturas locales.

Pero, antes de que Comunicación Interna avance en el ámbito internacional, se produce un gran cambio en el grupo de la mano de la transformación digital y las nuevas formas de trabajo, que a su vez, definen y favorecen una nueva cultura de grupo.

La descripción del caso termina justo en el momento en que la empresa empieza a consolidar su nueva cultura y se esboza su avance hacia una integración cultural en la capa internacional. Cuentan con una Comunicación Interna organizada y reconocida dentro de la organización, y con la nueva generación de medios de comunicación 2.0, que ya llegan y están disponibles para todos los empleados del grupo. Quedan planteadas las dudas sobre cómo serán los siguientes pasos. ¿En qué valores se apoyarán para avanzar en la integración de las culturas locales?, pues no existe el nivel de vinculación y lealtad que antes encontraron. ¿Cómo se utilizarán los medios 2.0 en el entorno internacional? ¿Cómo se integrarán estos medios en los planes de Comunicación Interna?

6.1.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS EXPATRIADOS

La siguiente fuente de información la proporciona el cuestionario enviado a los directivos de filiales expatriados. Del ejercicio de su interpretación obtenemos los siguientes resultados que reflejamos resumidamente como titulares, de manera análoga a la presentación de los resultados del caso anterior.

Cuadro 19. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

FILIAL INTERNACIONAL		
Dos tipos de empresas:	Entrada en el mercado internacional en los años 80-90 y ya consolidadas.	
	Entrada en el siglo XXI y en etapa de desarrollo. La figura clave para el proceso de internacionalización es el Expatriado con experiencia internacional.	
Dos enfoques empresariales:	Proyectos de Construcción e Ingeniería (horizonte temporal limitado).	Nº alto de expatriados de perfil técnico. Mínimo nº de empleados locales
	Resto de actividades (horizonte temporal permanente).	Mínimo nº de expatriados para dirección y control. Resto empleados locales.
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILIAL		
DIRECTIVO EXPATRIADO	EMPLEADO LOCAL	
Conoce poco lo que ocurre en el grupo.	Conoce poco o nada del grupo.	
Conoce los cambios en el grupo, las	Cambios afectan poco o nada a la filial.	

empresas maduras informan mejor.	
Comunicación en sentido descendente.	
Su canal principal es el jefe directo y los correos electrónicos con comunicados internos. Boletines en intranet.	Su canal principal son los correos electrónicos con comunicados internos.
Presta atención a todos los comunicados corporativos.	Los comunicados corporativos tienen un impacto local neutro. Poco adaptados al interés local.
Disponen de la misma infraestructura tecnológica que en corporación.	Los comunicados no llegan a todos los empleados, pero se desea que lleguen.
CI ayuda a superar distancias.	CI tiene potencial para mejorar la relación y vínculos de los empleados locales.
Aporta poco o nada de contenido local al boletín del grupo.	Contenidos locales contribuyen a su interés y a su reconocimiento en el grupo.
Las empresas en desarrollo no cuentan con área de Comunicación Interna local.	
Se aprecia que la matriz tiene interés por la comunicación interna, pero esta tiene que mejorar.	

Fuente: Elaboración propia a partir de las interpretaciones del cuestionario.(Epígrafe 5.2.2.2).

Dado que el colectivo de directivos expatriados nos ha proporcionado información por dos vías que se complementan entre sí, -el cuestionario y la entrevista-, hemos reunido sus resultados en la lectura que presentamos a continuación.

Ya vimos en el marco teórico que estudia el proceso de internacionalización de las empresas españolas como una gran mayoría de EEMMEE se encuentran en fase de desarrollo en cuanto a su presencia directa y estable en el exterior. A medida que ganan y acumulan

experiencia internacional aprenden a gestionar mejor su nueva situación como multinacionales. Los resultados que aportan los cuestionarios y las entrevistas lo confirman, pues se distinguen claramente dos tipologías de empresas en distinta fase de internacionalización. Aparece un grupo pequeño de empresas que llevan más tiempo presentes en el exterior en las que se puede apreciar que han alcanzado cierto nivel de madurez en la comunicación interna en la capa internacional.

La segunda tipología de empresas, más numerosa, es la que responden al objeto de nuestra investigación. Son aquellas que han potenciado su presencia en mercados internacionales en el marco temporal del siglo XXI y se encuentran en fase de desarrollo de su proceso de multinacionalización, según describimos en el epígrafe 2.3.2.

Los resultados del cuestionario y entrevistas a expatriados muestran que las empresas que están en fase de desarrollo internacional tienen en común los aspectos que destacamos a continuación.

6.1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA CORPORATIVA

Para los directivos de filiales internacionales la información de Comunicación Interna corporativa tiene el mismo nivel de valoración que la que proviene por vías informales. En las entrevistas lo explican diciendo que la función de Comunicación Interna corporativa no acaba de estar consolidada, se confunden los comunicados corporativos con los de RRHH, y aún resulta insuficiente para el responsable de la filial. No obstante, el responsable de la filial tiene expectativa de que la comunicación interna mejore dándole una valoración positiva al trabajo que hace el departamento de Comunicación Interna corporativa.

En las empresas donde hay una mayor experiencia internacional se aprecia una mayor valoración de la Comunicación Interna, especialmente por su contribución a la cohesión y compromiso de los empleados, y a que se perciba la filial como parte del grupo multinacional.

El flujo de información asociado a la Comunicación Interna corporativa es descendente: desde la matriz a la filial, (en algunos casos los responsables de la filial mencionan que existe información ascendente aunque su contenido realmente trata sobre noticias que se recogen en

los informes de gestión). La comunicación interna entre filiales es prácticamente nula, lo que ocurre en otras filiales no se conoce por los canales de comunicación interna oficiales.

En la mayoría de los casos el único medio de comunicación corporativa que llega a las filiales internacionales es el comunicado interno. Este se envía para transmitir un mensaje desde la dirección corporativa o cuando hay una noticia relevante, o bien, es parte de una campaña de comunicación específica. Su eficacia recibe una calificación superior a la media cuando contiene información de utilidad o es próxima al interesado. La mitad de los encuestados indican que no hay contenidos diseñados para un entorno multinacional y donde los hay, la valoración es bastante neutra, apuntando que se tenga en cuenta los aspectos culturales de cada país.

Los comunicados internos corporativos se envían por correo electrónico con el objetivo que llegue a todos los empleados locales. Sin embargo, la información de los cuestionarios y las entrevistas coinciden en destacar que estos no llegan a todo el mundo, en algunos casos sólo los reciben el personal expatriado y la dirección local. Las causas son variadas; las listas de correo electrónico que se manejan en corporación no siempre están actualizadas con la plantilla de empleados y consultores locales, existe un acceso limitado a los medios de comunicación, o es el propio dominio del idioma de trabajo el que impide la comunicación.

6.1.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILIAL INTERNACIONAL

En las etapas iniciales de desarrollo internacional, los comunicados internos locales los gestiona directamente el responsable de la filial quien los genera y distribuye internamente, o bien, se apoya en el departamento local de RRHH para su difusión.

Cuando los directivos de filiales hablan de comunicación interna, la primera impresión es que se refieren a la que se produce entre la organización central y la filial, no a la comunicación interna local. Reconocen que esta última es importante, pero muestran menor interés por ella comparado con la que proviene de la matriz. No se plantean planes o acciones de comunicación interna local salvo casos puntuales.

Hemos encontrado directivos expatriados que no dan importancia a la comunicación interna en la filial. Sin embargo, al profundizar en lo que podría aportar a su personal clave

cambian de opinión. En la entrevista coinciden en afirmar que no lo habían pensado detenidamente y reconocen que les facilitaría su labor, sobre todo si ayuda a compartir valores culturales.

Veíamos que la valoración de la comunicación interna corporativa aparecía relacionada con el grado de experiencia multinacional de las empresas. En caso de la valoración de la comunicación interna local se manifiesta una relación con el grado de madurez de la función de Comunicación Interna en la organización. Su valoración es alta donde existe un departamento de Comunicación Interna local o regional, mientras que la valoración es bastante baja donde no existe.

6.1.2.3 EMPLEADOS LOCALES EN LA CAPA INTERNACIONAL

Los responsables de la filial destacan que el empleado local percibe la EME como otra empresa multinacional más de la que operan en su país, en algunos casos aplicando los estereotipos del país, o de la marca *España*, que se perciben en el país de destino. Opinan que para el empleado local lo más importante es la seguridad y la estabilidad que le ofrece la empresa española en cuanto a su futuro laboral y social a corto plazo. Más adelante, cuando se plantean su desarrollo profesional dentro de la empresa, le dan importancia a conocer la dimensión multinacional de la organización.

En opinión de los directivos, la comunicación interna aporta poco en un primer momento, pero a medida que crece la filial aumenta el interés por la comunicación interna, siendo importante para retener personal local de talento que tiene oportunidad de cambiar de trabajo, generalmente yéndose a otra multinacional (la experiencia de trabajo en una multinacional es uno de los criterios que más se valoran en el proceso de selección). Opinan que en esos casos es donde la comunicación interna puede contribuir al conocimiento de las oportunidades de desarrollo personal y cobra interés para el empleado local.

En relación a las carreras profesionales, surgió el tema de la movilidad de empleados locales dentro del grupo. En alguna ocasión plantearon el poder trasladar un empleado a la central para trabajar en España, pero las dificultades derivadas de los visados suelen impedirlo. Sí se da el caso de contar con empleados locales que provienen de terceros países,

en estos casos el conocimiento de la organización y el papel de la Comunicación Interna como medio de cohesión con el grupo multinacional se aprecia muy positivamente.

El empleado local valora mucho la recepción de comunicados internos corporativos, se convierte en su único contacto con la organización central pero sus efectos duran relativamente poco, pudiéndose interpretar como que la expectativa de noticias por parte del empleado es mayor de lo que suponemos.

Las contribuciones locales a los medios de comunicación internas son muy escasas. A pesar de ello reconocen que tienen una doble ventaja, de un lado para el personal expatriado la difusión de una noticia local facilita el recuerdo y la visibilidad de la filial en la organización central. La segunda ventaja viene de la mano del reconocimiento que se produce en el personal local al verse reflejado en una publicación de la empresa multinacional. Consideran como un gran triunfo el verse al mismo nivel que los empleados de otras empresas filiales o de la propia central. Aparece una sensación de orgullo y pertenencia de forma espontánea y difícil de prever en palabras de la dirección expatriada, solo comparable con el efecto que tiene enviar a un empleado local a visitar la central en España (Amozorrutia, 2010)⁸¹.

6.1.2.4 EXPATRIADOS EN LA CAPA INTERNACIONAL

La dirección expatriada considera irrenunciable el contacto directo con la matriz aun disponiendo de medios de telecomunicación como las videoconferencias. Para ellos es muy importante desplazarse a la central periódicamente para estar en contacto directo con los acontecimientos de la organización, más aún cuando hay diferencias de husos horarios. Se aprecia cierto temor a que Comunicación Interna pueda tener como objetivo el cortar estas prácticas de contacto directo y suplirlas por canales más o menos mecanizados. El hecho es que no se aprecian acciones proactivas para el desarrollo de la Comunicación Interna en la capa internacional.

⁸¹ Amozorrutia comprobó como el reconocimiento a nivel personal es clave para promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral. Encuesta Trust Index realizada por el Instituto Great Place to Work, en 2010 en México.

En las entrevistas aparece de forma repetida la sensación de lejanía y olvido de la filial respecto a la matriz. Consideran que si bien no es consecuencia de una actitud negligente, la distancia hace que la sensación de los problemas locales sea menor, y que se requiere de constancia y esfuerzo especial para que les tengan presentes.

El apoyo de la Comunicación Interna corporativa a los objetivos individuales de la dirección expatriada es muy pequeño. Se percibe como un canal de información que no es crítico para su misión; le dan más importancia a la comunicación interna que se produce en su relación directa con la dirección de la organización central.

Conocen los cambios que se producen en la compañía aunque en general, indican que no tienen repercusión directa en la filial. La información les llega principalmente por el canal jerárquico representado por la dirección o jefe directo, seguida de los comunicados internos. No obstante llama la atención que, en un nivel tan alto de la organización, aparezcan señalados los medios externos como fuente de información del cambio interno.

6.1.2.5 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y MADUREZ DE LA FILIAL

La figura clave en las etapas iniciales del proceso de internacionalización de las EEMMEE es el directivo expatriado, que cuenta en su perfil profesional con experiencia internacional previa y dominio de idiomas como características más destacables.

Las empresas españolas suelen seguir un modelo de gestión centralizada en su desarrollo internacional. El control se ejerce a través de la figura del directivo expatriado en contacto directo con su superior jerárquico establecido en la matriz. Desde la central se toman la mayoría de decisiones no operativas.

Como resumen de los apartados anteriores podemos considerar que la comunicación interna pasa por los siguientes estadios en su desarrollo multinacional:

- En los comienzos del proceso de internacionalización, durante la apertura de oficinas y entrada en nuevos mercados, lo que le aporta valor al responsable de la filial es la relación directa y rápida con la central, poco le aporta conocer que está pasando en la matriz o en otras filiales (si hubiese algo que le interesara se pondría en contacto

directo con quien corresponda). Las tareas más importantes a corto plazo son las relaciones comerciales, institucionales y la contratación de empleados locales. Toda la información referente a la comunicación interna pasa por el responsable de la filial.

- En una fase más avanzada el responsable de la filial presta más atención a los comunicados internos y manifiesta su interés por mantenerse informado de lo que ocurre en el grupo. Su fuente de información principal sigue siendo su jefe directo. Toda la comunicación interna es descendente. Participa directa o indirectamente en la difusión local de los comunicados corporativos.
- A medida que la filial se consolida se reconocen las diferencias culturales entre los empleados locales y el grupo. Estas se intentan minimizar a través de los procesos de selección de personal y de acciones formativas. Se comienza a valorar la comunicación interna por su potencial contribución a transmitir valores a los empleados locales, pero se echa de menos una comunicación interna corporativa adaptada al interés del empleado local que de visibilidad y reconocimiento a la filial. También se reconoce su valor para acompañar los procesos de cambio. Las acciones de comunicación interna locales se basan en la comunicación personal (comunicación en cascada).
- En el estadio más maduro la función de Comunicación Interna acaba estructurándose por niveles, el local o regional que atiende una determinada zona de influencia próxima a la filial, el divisional próximo al negocio, y el corporativo.

6.1.3. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y NOTAS PUBLICADAS

La última fuente de información la obtenemos de la interpretación de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo. Los resultados agrupados por categorías temáticas, nos presentan la situación de la Comunicación Interna en el momento en que se hicieron las entrevistas, todas ellas realizadas con la idéntica metodología.

Su lectura nos muestra una imagen vista por distintos actores. Tres facetas de una misma realidad en la que se distinguen tres proyecciones temporales en relación a la comunicación interna:

- Una visión de futuro, “lo que debería ocurrir” según los directivos del sector, que señalan las metas del camino que falta por recorrer.
- Una segunda visión, “lo que se puede hacer” según los directivos de Comunicación de las EEMMEE que nos muestran el presente en el que se encuentra la evolución de la comunicación interna dentro de la empresa.
- Y una tercera visión, “lo que realmente se hace” según la opinión de los directivos de las filiales internacionales, que describe la situación de la comunicación interna en la capa internacional.

Resumimos sus resultados en el siguiente cuadro.

**Cuadro 20. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y NOTAS PUBLICADAS
POR CATEGORÍAS TEMÁTICAS**

ESTRATEGIA		
DIRECTIVOS FILIALES	DIRCOM Y RESPONSABLES CI	DIRECTIVOS DEL SECTOR
<p>CI descendente.</p> <p>Prestan atención a los mensajes corporativos que reciben.</p> <p>CI es necesaria, pero puede mejorar.</p>	<p>CI necesaria para apoyar la organización.</p> <p>Poca contribución estratégica.</p>	<p>CI debe participar y contribuir a la estrategia del negocio.</p>
RELACIÓN		
DIRECTIVOS FILIALES	DIRCOM Y RESPONSABLES CI	DIRECTIVOS DEL SECTOR
<p>Confusión entre CI y RRHH.</p>	<p>CI identificada como unidad de servicios especializada en comunicación.</p> <p>CI manifiesta tener visión estratégica en su relación con otras áreas.</p>	<p><i>Comunicar es tarea de todos.</i></p> <p>(Modelo de comunicación integral).</p>

Cuadro 20. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y NOTAS PUBLICADAS
 POR CATEGORÍAS TEMÁTICAS (Continuación).

CAMBIO		
DIRECTIVOS FILIALES	DIRCOM Y RESPONSABLES CI	DIRECTIVOS DEL SECTOR
<p>Los cambios no afectan a la filial.</p> <p>El cambio necesita de CI.</p>	<p>Rol asumido de apoyo al cambio.</p>	<p>CI necesaria para adaptarse a cambios internos y externos.</p> <p>(Modelo de comunicación integral).</p>
TECNOLOGÍA		
DIRECTIVOS FILIALES	DIRCOM Y RESPONSABLES CI	DIRECTIVOS DEL SECTOR
<p>Filial tiene la misma infraestructura tecnológica que corporación.</p> <p>Uso reducido de la intranet. No hay uso colaborativo.</p> <p>No todos los empleados locales tienen acceso.</p>	<p>La tecnología es básica para la CI.</p> <p>No usan los medios 2.0 en el departamento de Comunicación.</p> <p>Planes de comunicación no integran los avances de la Comunicación 2.0</p>	<p>La tecnología aporta valor a la Comunicación.</p> <p>En sí misma es capaz de transformar la cultura empresarial.</p>

Cuadro 20. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y NOTAS PUBLICADAS
POR CATEGORÍAS TEMÁTICAS (Continuación).

CULTURA		
DIRECTIVOS FILIALES	DIRCOM Y RESPONSABLES CI	DIRECTIVOS DEL SECTOR
<p>Se reconoce que hay diferencias culturales.</p> <p>En las primeras etapas de internacionalización no se hace nada para integrar culturas.</p>	<p>Conoce su rol en la comunicación de valores y transformación de cultura empresarial.</p> <p>La integración cultural de la filial no está en su agenda.</p>	<p>CI para transmitir valores y cultura empresarial a todos los rincones de la organización.</p> <p>Necesidad de fortalecer el compromiso y vinculación con el empleado.</p> <p>Rol de los empleados en la reputación empresarial.</p>
INTERNACIONAL		
DIRECTIVOS FILIALES	DIRCOM Y RESPONSABLES CI	DIRECTIVOS DEL SECTOR
<p>Internacionalización requiere de expatriado con idiomas y experiencia.</p> <p>Expatriado es una persona clave en la filial.</p>	<p>Visión de la capa internacional: Dos etapas, dos prioridades:</p> <p>1ª Que lleguen los comunicados corporativos.</p> <p>2ª Interés por la CI local y su impacto en la filial.</p>	<p>Visión de la capa internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencias culturales. • Complejidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de las interpretaciones de las entrevistas y notas publicadas.(Epígrafes 5.2.4.2 , 5.2.4.3 y 5.2.4.4).

Las dos primeras categorías, Estrategia y Relación, tratan sobre la posición de la Comunicación Interna respecto a la organización. Se puede observar cómo la función es reconocida por el resto de la empresa, ella misma se ve posicionada como la unidad especializada que sabe “cómo comunicar” al servicio del resto de áreas funcionales y de negocio que son las que aportan el contenido, “lo que hay que comunicar”. Limitada a esta posición de servicio reactivo, la función es consciente que tiene poca contribución a la estrategia del negocio que, sin embargo, manifiesta conocer. Ese es el objetivo que el sector de Comunicación se propone, alcanzar una posición en la cual Comunicación Interna, dentro de un concepto holístico de la Comunicación, tenga una verdadera contribución estratégica al negocio.

En contraste con esa visión de futuro, la de la filial internacional muestra una situación del pasado, la que había en las etapas iniciales de la evolución de la Comunicación Interna. Como manifestaciones externas de esa situación aparece el reconocimiento del valor de la Comunicación Interna a la que se presta atención, pero que la filial considera aún insuficientes para el interés y situación de los empleados locales. Los mensajes corporativos conviven con los que envían otras áreas funcionales que tiene relación con la filial, incluida RRHH y los propios de la filial, cada uno con su propia agenda. Todo el flujo comunicacional es descendente y no alcanza a la totalidad de los empleados.

Comunicación Interna tiene muy claro su papel en la comunicación de valores y cultura empresarial, y en el apoyo y acompañamiento al cambio. De hecho lo ejerce activamente mediante planes y acciones en la capa nacional de la empresa. Cuenta con nuevos medios de comunicación adaptados a las nuevas formas de trabajo, -aún tiene que asimilarlos e integrarlos en sus planes-, que son parte de la transformación cultural que está teniendo lugar en las empresas.

Son conscientes de que sus planes no incluyen a las filiales internacionales. Respecto a ellas, su prioridad consiste en que los mensajes corporativos lleguen a todos los empleados, ya vendrá después el momento de conocer y profundizar en las necesidades de la filial. Así mismo, ya se abordará la transformación cultural que tiene lugar en la corporación.

La filial, a medida que se consolida, tiene más evidencias de su diferencia de cultura empresarial, conoce que el grupo está trabajando en su transformación aunque en el ámbito local no se hace nada. También son conscientes del valor que la comunicación interna aporta a los empleados locales y de la necesidad de empezar a trabajar en ella, pero percibe claramente la situación y prioridades de Comunicación Interna. Como de momento no llegan cambios a la filial, o estos son pocos, no hay necesidad de recurrir a los servicios de Comunicación Interna. La filial está en una posición de espera y expectativa.

Por otra parte, el sector no se detiene, indica que hay que seguir trabajando en todos los ámbitos para que la Comunicación Interna alcance todos sus objetivos y llegue a todos los *stakeholders*. Pero reconoce que alcanzar a la capa internacional implica un salto cualitativo por la complejidad que supone abordar las diferencias culturales que prevé encontrar.

6.1.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL SERVICIO EXTERIOR

Las entrevistas al personal del servicio exterior integrado en las Oficinas Comerciales de la Embajadas de España nos aportan un punto de vista complementario a nuestro trabajo al responder a unas preguntas que las empresas no se suelen formular. ¿Cómo se ven las EEMMEE en sus actuaciones en el exterior?, y por otra parte ¿cómo, a través de la Comunicación Interna, puede contribuir el Servicio Exterior al apoyo de las EEMMEE?

Destacan la importancia que tiene y que, en muchos casos, afirman que las EEMMEE carecen, el poder contar con una organización realmente adaptada a la etapa de multinacionalidad en la que viven. En concreto, comentan que la dimensión que tienen no es necesariamente acorde con la importancia de su actividad en el país de destino y que vistas desde fuera -con la experiencia de haber estado en distintos países-, se ven filiales heterogéneas de una misma empresa. Estas diferencias no provienen solo de aspectos de tamaño sino de la capacidad y número de expatriados que se destinan a ellas.

Comentan que en las EEMMEE tienen un modelo organizacional muy jerárquico donde la comunicación interna fluye verticalmente de arriba abajo, en comparación con las multinacionales de otros países occidentales donde la estructura organizativa es más

horizontal y participativa, *las jerarquías son implícitas pero la estructura es horizontal y todos saben lo que hacen los demás.* (Verbatim entrevista Oficina Comercial, 2012).

Si bien las Oficinas Comerciales, junto con el resto del Servicio Exterior Español, tienen el renovado mandato de apoyar a la internacionalización de las empresas españolas, estas señala que las EEMMEE no suelen recurrir a ellas, y que acaban limitándose a trabajar para las pymes en su primera toma de contacto con el país y para empresas que acuden a licitaciones de proyectos internacionales. Este aspecto lo destacan como importante pues conocen que mucha de la información que se maneja en la comunicación interna de las EEMMEE sobre el país de destino la podrían aportar desde la Oficina Comercial, *el reto es integrar esta información en los flujos de comunicación interna de las organizaciones, lo cual depende de la voluntad de las propias EEMMEE.* (Entrevista Oficina Comercial, 2012).

Otro punto de interés para las EEMMEE según la Oficina Comercial, es el apoyo que presta el Servicio Exterior vía imagen o *marca España*, de la que se pueden aprovechar todas las empresas, aunque en la práctica lo hagan, mayoritariamente, las pequeñas y medianas. Indican que este es un factor clave para la competencia internacional que han sabido utilizar los demás países con empresa multinacionales consolidadas y que en el caso de las EEMMEE, aparentemente, no se le da la importancia que tiene. Este apoyo, según señalan, requiere aportar información de casos de éxito y otras de carácter interno que puedan ser publicables en el ámbito local, pero, de nuevo, aparece la discusión sobre los límites que se marcan entre la información que la empresa maneja internamente y la compartida con el público externo, en este caso, con el Servicio Exterior.

6.2. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El marco conceptual en el que hemos analizado la formación, evolución y características de la empresa multinacional, junto con la situación y evolución de las empresas españolas como nuevas multinacionales, nos aporta una primera línea de conclusiones de lo que supone el fenómeno de la multinacionalidad para una empresa.

Pudimos comprobar que la estructura organizativa de las empresas evoluciona a la par que su estrategia adecuándola a su entrada en mercados internacionales. Esta transformación debe ser global y coherente con la definición estratégica y táctica de cada organización.

A lo largo del análisis teórico de los conceptos del proceso de comunicación interna en las organizaciones hemos extraído lo que entendemos son las funciones claves de este área para la multinacional española como; representar la columna vertebral de la cultura corporativa, servir de instrumento de gestión y soporte de la estrategia empresarial, y lo más destacado, facilitar y acompañar los procesos de cambio. Si la comunicación interna es una actividad consustancial en cualquier proceso de dirección lo es aún más cuando la organización se enfrenta a cambios de toda índole y en frentes diversos, tal y como hemos analizado en los casos de las nuevas empresas multinacionales españolas. La organización y utilización de recursos de cada empresa será la que resulte más adecuada según el punto de vista estratégico de la organización, pero todas ellas tendrán en común el intentar la consecución de una cultura corporativa adaptada al hecho multinacional. Para la consecución de este objetivo Comunicación Interna debe superar las barreras que la distancia física, temporal y lingüística establecen, contando a su vez con que la organización multinacional debe convivir con personas de distintas extracción cultural, tanto en sus filiales como en su sede corporativa, y evaluar adecuadamente las culturas empresariales locales para su integración en una cultura empresarial multinacional.

Como expusimos en la introducción del trabajo, la hipótesis que pretendemos demostrar ha podido ser comprobada al estudiar las empresas establecidas en Egipto y Perú. En estos países las EEMMEE tienen diferente grado de madurez y nivel de multinacionalidad, métrica que sitúa el grado de avance dentro del proceso de transformación de compañía internacional en multinacional. A pesar de las diferencias propias de cada empresa y de los sectores donde operan, hemos comprobado que el área de Comunicación Interna corporativa no ha incorporado el hecho multinacional a sus planes de acción más allá de conseguir que lleguen los comunicados internos corporativos.

Esta falta de enfoque multinacional en la Comunicación Interna no significa que haya un desinterés generalizado por la misma, pues también se ha comprobado que las empresas multinacionales están preocupadas por mejorar y evolucionar sus canales y medios de

comunicación. La Comunicación Interna es valorada y considerada como un instrumento básico cuando el establecimiento en el país tiene cierta antigüedad y la organización local ha alcanzado su plena dimensión, sin embargo en las etapas iniciales de entrada en el país la comunicación interna se maneja informalmente a través de la relación directa entre la dirección local y la central no sujeta a formalismos, ni en su frecuencia ni en su metodología.

Los informes de gestión son prácticamente los únicos instrumentos que se emplean para la comunicación interna ascendente, descansando el resto en las comunicaciones directas entre el máximo responsable de la filial y su interlocutor en la central. La sensación de que cada situación y empresa es única, y por tanto, requieren de un tratamiento *ad-hoc*, está en el extremo opuesto de lo que supone el establecimiento de filiales de empresas multinacionales consolidadas, donde la experiencia este reflejada en normas y documentos de régimen interior ampliamente difundidos por los canales de comunicación interna. En el caso de las EEMMEE esto puede suponer hacer un esfuerzo que se repite en cada filial, la falta de comunicación horizontal con otras filiales no facilita la reutilización del conocimiento y experiencia obtenida en otros centros.

En las etapas iniciales de establecimiento en el país prácticamente la totalidad de la comunicación interna pasa a través de la dirección expatriada, con la dependencia de la formación y estilo de dirección que ello supone. Esta práctica habitual pone de manifiesto la importancia de darle un enfoque normalizado a la comunicación interna con la filial internacional. Desde la central no sólo se debe hacer un seguimiento de sus progresos, sino ser capaces de comunicarlos al resto de las unidades de la organización, ya tengan relación directa, o no, con la unidad o división en cuestión. Esta difusión contribuiría muy eficazmente a la comunicación horizontal entre filiales y, a su vez, a mantener vivo el recuerdo de las personas y actividades fuera del ámbito nacional, y paliar la sensación de lejanía y olvido que se percibe en la filial extranjera.

Como hemos expuesto en el estudio del caso de la empresa multinacional, apenas se han encontrado referencias, prácticamente sólo enunciados, sobre la multinacionalidad en la Comunicación Interna. En el estudio de campo de las filiales, al examinar las expectativas de los expatriados y las barreras que la multinacionalidad crea a la Comunicación Interna, sí

hemos detectado una primera serie de conceptos que formaría el cuerpo de una Comunicación Interna en su grado de multinacionalidad.

Pero antes de entrar en ellos es necesario que la empresa avance en los aspectos más básicos de una organización multinacional. La infraestructura tecnológica y de comunicaciones ya es capaz de dar acceso a todos los centros de trabajo, incluidos los de los trabajadores móviles, y servicios de soporte capaces de responder las 24 horas del día, todos los días del año. Cabe extender esta filosofía de servicio y soporte a todas las áreas funcionales corporativas que presten apoyo a los negocios, algunas tan importantes como la gestión de viajes, y otras aparentemente tan simples como las reservas de salas de videoconferencias.

Conseguir que la Comunicación Interna llegue a toda una organización con presencia en distintas regiones del mundo, requiere ser capaz de vencer la barrera lingüística en sentido amplio. No se trata sólo de la traducción del español a otro idioma, sino su adaptación local, asegurando que los conceptos que se transmiten en la comunicación interna tienen el mismo significado en toda la cadena, desde la corporación hasta las distintas filiales donde llegue. La barrera comunicacional que supone el idioma no se ha puesto de manifiesto en las empresas españolas que invirtieron en la región de Hispanoamérica a pesar de que existen diferencias en los giros lingüísticos y no todas las palabras tienen el mismo significado. Ello explica la baja prioridad que los departamentos de Comunicación Interna corporativos han dado a la hora de introducir herramientas que soporten medios de comunicación multilingüe, ni se hayan dotado de recursos que permita su traducción y adaptación local. Esta carencia, que no se nota en sus etapas iniciales, puede presentarse súbitamente convirtiéndose en problemas que requieren de tiempo y esfuerzo para solucionarlos, y en definitiva suponen un freno al avance de la Comunicación Interna.

Otra de las conclusiones que obtenemos es la necesidad de que empleados de las filiales locales participen activamente en la comunicación interna para crear una cultura de empresa multinacional. Para ello es fundamental que el departamento de Comunicación Interna corporativa reconozca la importancia que tiene la contribución del empleado local, y refuerce el impulso y seguimiento para que aporten noticias y contenidos que permitan su difusión en los medios de comunicación interna. Si lograr que los empleados tengan sentido de

pertenencia y compromiso con la empresa (*engagement*) es un objetivo importante de la Comunicación Interna, lo es aún más en el caso de los empleados de filiales locales en los diferentes países.

También se pudo comprobar que el papel de los directivos expatriados es muy pasivo a la hora de abordar proyecto o iniciativas relacionadas con la comunicación interna en su ámbito local. Lo explicábamos en parte por la interinidad de sus mandatos y por la limitación temporal de ciertos proyectos empresariales, pero fundamentalmente por la escasa presencia de medios de comunicación interna corporativa y atención prestada a la filial internacional. Es por ello que, teniendo en cuenta estas características y falta de experiencia de proyectos locales, los planes de Comunicación Interna de las EEMMEE deberían potenciar experiencias pilotos identificando para ello a las personas expatriadas y locales que sean más proactivas y predispuestas a colaborar.

Por último, mencionar la conclusión que consideramos más importante, la identificación y evaluación adecuada de la cultura empresarial existente en las filiales internacionales. Para preparar planes de acción específicos de integración en una cultura corporativa multinacional el primer paso es reconocer que la cultura empresarial de la filial extranjera es distinta de la de las filiales nacionales, y lo es en cada una de ellas según la cultura del país, la procedencia de la empresa filial y la formación de sus trabajadores, por mencionar los aspectos más destacables. El reconocimiento de esta diferencia, por otra parte tan evidente, puede suponer un esfuerzo importante a la hora de preparar, ejecutar y medir los planes de comunicación interna segmentados por filiales, o incluso haciéndolos específicos según la situación de cada empresa filial. No hacerlo u obviar su necesidad, pone en riesgo la eficacia de la Comunicación Interna y frena la integración de la filial en la cultura de empresa multinacional.

6.3. ENFOQUE DE BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA INTERNACIONAL

Como indicamos en la introducción, entendemos que el objetivo de este trabajo no debe limitarse a validar la hipótesis y sacar conclusiones acerca de la comunicación interna en el

hecho multinacional de la empresa española, también puede contribuir a su mejora aportando líneas de actuación cuya experiencia y evaluación posterior confirmarán o no su validez.

No es posible que la empresa avance en su grado de multinacionalidad sin realizar transformaciones profundas en su organización, tal como hemos podido observar. Cada empresa recorrerá su propio camino de acuerdo a su estrategia, negocio, medios y habilidades directivas, pero, en todas ellas, la comunicación interna tendrá un profundo impacto sobre el conocimiento de los servicios y logros de la entidad, así como en las personas que lo llevan a cabo. Esto refuerza la idea de que la comunicación interna sea entendida como un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa y su continua adaptación al cambio, sin embargo, a medida que aumenta la complejidad y el tamaño de la organización, la experiencia que se adquiere no se trasmite de forma homogénea, ni simultánea entre todos sus miembros.

El objetivo de este epígrafe es resaltar cómo se puede reutilizar lo aprendido en ese recorrido multinacional, si la experiencia se transforma en una guía para la gestión de la comunicación con los principios generales que afectan a su puesta en práctica, tal y como señalaba Cabré (2009).

Siguiendo los criterios y modelo expuestos como *buenas prácticas* de Comunicación Interna por el equipo de Arizcuren, Cabezas, Cañequé, Casado, Fernández, Lacasta, Martín, Menchaca, Núñez, Sánchez, Soria, y Vicario (2008), pretendemos esbozar en este epígrafe una propuesta de *buenas prácticas* para la Comunicación Interna en la capa internacional como soporte del desarrollo multinacional de la empresa española, de acuerdo con las principales conclusiones halladas a lo largo de este trabajo.

Estas *buenas prácticas* pueden servir de guía metodológica para implantar o reforzar las carencias que hayan sido detectadas en el análisis y diagnóstico de la situación comunicacional, tal y como se menciona en el epígrafe sobre el Plan de Comunicación, con especial atención a los aspectos culturales de las empresas filiales internacionales. Asimismo debemos tener identificados los principales públicos del país anfitrión de la filial que interesan a la comunicación interna y externa de la organización, siguiendo el criterio descrito acerca de los grupos de interés o *stakeholders*. Los destinatarios de estas propuestas de *buenas prácticas* son tanto el departamento de Comunicación Interna como los propios responsables de las empresas filiales.

Las *buenas prácticas* aplicadas a la Comunicación Interna Internacional pretenden dar respuesta a las siguientes preguntas, y a las que de ellas se pueden derivar:

- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para apoyar la estrategia de internacionalización de la organización y el proceso de cambio que conlleva?
- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para contribuir a la mejora de la organización y superar las barreras que el hecho multinacional supone?
- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para crear cultura compartida y sentido de pertenencia?

Las *buenas prácticas* van respondiendo estas cuestiones mediante acciones concretas que se propongan como resultado del análisis de la situación comunicacional de la empresa, consensuadas por el equipo de la Dirección de Comunicación.

Como ejemplo se presentan un conjunto de “acciones tipo” que sirvan de referencia para el caso de una empresa que comience su desarrollo internacional. Hemos seguido los criterios de Bovet (2016), Kumar (2012) y Toon (2014), todos ellos extraídos de la experiencia de multinacionales anglosajonas, aunque en este caso combinadas con las aportaciones del presente trabajo, por lo que variamos el modelo precedente:

- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para apoyar la estrategia de internacionalización de la organización y el proceso de cambio que conlleva?
 - Mediante su incorporación explícita en los objetivos de los Planes de Comunicación.
 - Comprobando que llegue a todo el público interno de la empresa filial, segmentado por colectivos si es preciso.
 - Adaptándolas al idioma de trabajo de la filial.
 - Mediante el reconocimiento a los comentarios sobre su interpretación y fomentando la retroalimentación.
 - Incluyendo acciones de comunicación directa en los planes de visitas a filiales internacionales.

- Mediante la visibilidad de los proyectos locales en el ámbito corporativo.
- Mediante la difusión de noticias y seguimiento de los proyectos con alcance internacional.
- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para contribuir a la mejora de la organización y superar las barreras que el hecho multinacional supone?
 - Mediante la difusión de los valores corporativos haciendo referencia a los valores compartidos en el país de la filial.
 - Reconociendo los puntos fuertes de la cultura empresarial de la filial y entroncándolos con los de la cultura corporativa.
 - Mediante la preparación de los directivos expatriados como actores clave de la comunicación interna.
 - Mediante la preparación de los directivos expatriados como representantes de la imagen de la empresa.
 - Mediante programas de bienvenida y presentación de la Corporación.
 - Mediante servicios de respuestas a preguntas frecuentes.
- ¿Cómo puedo utilizar la comunicación interna para crear cultura compartida y sentido de pertenencia?
 - Reforzando la identidad de la filial.
 - Mediante el fomento de la participación local
 - Mediante la comunicación horizontal entre filiales.
 - Fomentando la creación de equipos colaborativos entre filiales

¿Cómo puedo resolver la barrera idiomática a la comunicación interna?

- Analizando en qué países están y qué idiomas habla el público interno.
- Analizando hasta qué punto se denomina la lengua oficial que se establece dentro de la organización.
- Mediante la preparación de personas y servicios de traducción y adaptación al lenguaje de la filial, incluidos traductores oficiales/certificados.

- Fomentando la retroalimentación para medir y comparar resultados entre filiales.
- Empleando herramientas y medios de comunicación preparados para soportar varios idiomas.

El conjunto de respuestas y reflexiones que suscitan estas preguntas dan lugar a un plan de acciones concretas que, para facilitar su implementación, se reflejan en una ficha resumen que contenga los siguientes conceptos:

- **Título** de la buena práctica que identifica el objetivo prioritario que podemos establecer en función de las conclusiones del estudio situacional.
- **Datos identificativos.** Sobre dónde de la organización se aplican las acciones identificadas.
- **Explicación** que nos ayuda a recordar para qué sirve la buena práctica propuesta, dónde llevarla a cabo y quiénes son los actores y destinatarios de la misma.
- **Práctica** o acción concreta junto con su calendario y medios necesarios para su desarrollo.
- **Público** al que se dirige la acción e identificación de las personas claves para liderarla.
- **Resultados.**
- **Observaciones** y experiencia recogida durante la implantación de la práctica.

Las fichas comparten un formato común (véase el Anexo Ficha tipo de *buenas prácticas* en Comunicación Interna Internacional) en el que se detallan los aspectos referidos a la *buena práctica*, de manera que; sirvan de soporte durante su implantación, se puedan compartir entre las distintas unidades de Comunicación Interna de la organización y, por último, sirvan de documentación de la experiencia recogida.

6.4. CONCLUSIÓN FINAL

Hemos desarrollado el presente trabajo siguiendo lo más fielmente posible un esquema conceptual que permita validar la hipótesis planteada. Al observar el impacto de la Comunicación Interna en las filiales internacionales surgieron las primeras preguntas acerca de su aportación a la estrategia empresarial. Ello nos condujo a profundizar en un modelo conceptual que analizara las dos vertientes de la pregunta: la de la comunicación interna empresarial y la del fenómeno de la internacionalización de la empresa española en su recorrido hacia la multinacionalización. De las preguntas iniciales empezamos a formular las primeras conjeturas, que para su validación derivaron en el análisis del caso de una empresa multinacional española que ilustra la evolución y adaptación de la Comunicación Interna al desarrollo estratégico de la organización. Las encuestas y entrevistas con expatriados de empresas españolas presentes en dos países y entornos culturales distintos nos aportaron una segunda fuente de información. Su posterior tratamiento y análisis de la información nos permitió entender los factores donde la Comunicación Interna puede influir en el ámbito multinacional. Las entrevistas y declaraciones de directivos de Comunicación Interna aportaron una tercera fuente de información acerca de la situación y prioridades del área de Comunicación Interna en la empresa multinacional. El trabajo realizado con una metodología consistente cumple con los principios de reproducibilidad y falsabilidad, pues permite repetir el análisis y refutar sus resultados. Podemos afirmar que la hipótesis formulada en esta investigación de carácter interpretativo ha podido ser comprobada mediante la verificación del incumplimiento de la hipótesis nula contraria.

Como conclusión de este trabajo de investigación se demuestra que, en el ámbito del estudio, la Comunicación Interna en las empresas multinacionales españolas no tiene presente en toda su extensión la capa internacional de la organización multinacional, donde la Comunicación Interna puede aportar un valioso apoyo al desarrollo internacional de la empresa y, en general, al soporte de su estrategia. Como señalamos, el hecho de que la Comunicación Interna aún no haya abordado los aspectos de la multinacionalidad no responde a que la EME no le preste la atención debida ni la valore convenientemente. Todo lo contrario, se ha podido comprobar la rápida evolución y la creciente importancia que ha adquirido la función de Comunicación Interna en el breve espacio de tiempo que ha

transcurrido desde el comienzo de este trabajo hasta su presentación final. El desarrollo de la Comunicación Interna empresarial y el desarrollo de la multinacionalidad de la empresa española avanzan rápidamente, pero por líneas paralelas. Es, pues, el momento de aprovechar el apoyo y atención que la alta dirección presta a la Comunicación Interna para que estas líneas converjan de tal forma que la Comunicación Interna se convierta en potenciadora de la estrategia multinacional de nuestras empresas.

6.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante los años que han transcurrido durante la realización de este trabajo hemos sido testigos de grandes cambios que afectan a la EEMMEE y a la Comunicación Interna empresarial, con especial énfasis en la experiencia internacional de las empresas y en los aspectos culturales, así como en las formas de trabajo. A su vez hemos visto como las tecnologías de la comunicación, en especial las móviles, están cambiando las formas de relacionarnos en sociedad y, por extensión y permeabilidad, en el mundo empresarial. Indudablemente el uso de las redes sociales como plataforma de comunicación interna en las organizaciones empresariales será objeto de futuros trabajos de investigación, así como las herramientas y canales que puedan aparecer en el futuro. Tal y como planteamos en este trabajo, habrá que investigar cómo es su impacto y cuál es la contribución real a la empresa multinacional cuando estos medios cruzan las fronteras.

Una segunda línea de investigación que se puede abrir es la que resulta de constatar la relación que se ha observado entre el grado de madurez de la empresa filial y su introducción en el país de destino con el grado de formalización de la Comunicación Interna. En el estudio de campo aparecía que en las primeras etapas de la filial prácticamente toda la comunicación es informal y depende del directivo expatriado, mientras que por el contrario en las filiales maduras se apreciaba una comunicación interna más estructurada. La duda que se puede plantear es si este enfoque se reproduce en las nuevas multinacionales de otros países, a la vez que cuestionar si este es el modo más eficiente de Comunicación Interna para ayudar a la filial en su instalación y desarrollo en el extranjero, frente a un modelo basado en la utilización de guías de referencia, como es la propuesta de *buenas prácticas*. A su vez, si estas son

observadas sistemáticamente por distintas EEMMEE, su estudio y contraste con las experiencias que se alcancen, pueden ser objeto de investigaciones posteriores.

Por último, señalar que hemos centrado la investigación sobre la Comunicación Interna en la capa internacional de organizaciones empresariales sujeta a principios de economía y mercado, tal y como hemos planteado el trabajo. Fuera del ámbito empresarial existen otras organizaciones donde su misión y objetivos requieren que estas estén dotadas de una estructura capaz de operar con presencia internacional siguiendo un razonamiento similar a la de las empresas multinacionales. Este sería el caso de las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones religiosas, las asociaciones empresariales, agencias de apoyo a la exportación y otras organizaciones con presencia en el extranjero. Estas organizaciones, aun no teniendo un fin empresarial en sí mismas, también requieren de canales de comunicación interna que superen barreras internacionales e interculturales para la gestión y relación entre sus miembros, apuntando con ello hacia una nueva línea de investigación.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA CEPESA 2010



Estudio de Comunicación Interna

Estimado/a compañero/a,

Con el fin de mejorar nuestros actuales procesos y canales de comunicación, desde la Dirección de Comunicación y R Institucionales hemos puesto en marcha un estudio que nos permitirá obtener un diagnóstico del estado de la comunicación interna en el Grupo CEPSA, profundizando en sus características y averiguando las mejoras y necesidades de informa parte de la plantilla.

Este estudio –que está siendo realizado por la empresa especializada en comunicación interna Inforpress– comprende fases de análisis: una cualitativa, que hemos venido realizando a través de sesiones de grupo y de entrevistas persona cuantitativa, que consiste en el lanzamiento de una encuesta a todos empleados.

Por ello, pedimos tu colaboración para que, por favor, cumplimentes el cuestionario “on-line” **anónimo** al que podrás a pinchando en el vínculo que encontrarás al final de este comunicado.

No te llevará más de 10 minutos y estará disponible desde hoy **hasta el 29 de noviembre**.

Inforpress se responsabilizará de la recepción de las respuestas y del tratamiento de toda la información recibida, **garantizando en todo momento una absoluta confidencialidad**.

Una vez Inforpress nos facilite los resultados, elaboraremos un informe que compartiremos contigo de cara a poder de posteriormente planes de acción sobre las áreas de mejora identificadas en comunicación interna.

Si tienes cualquier duda, o para cualquier información adicional que puedas requerir al respecto, por favor no dudes en ponerte en contacto con Comunicación Interna comunicacion.interna@cepsa.com

Muchas gracias de antemano por tu colaboración.

¡Tu opinión es muy importante!

Para responder pulse [AQUÍ](#)



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. ¿En qué área de actividad de CEPSA desarrollas tu labor?

- Exploración y Producción
- Refino
- Distribución y Comercialización
- Petroquímica
- Gas y Electricidad
- Corporación, Tecnología, Centro de Investigación y Servicios generales

2. ¿En qué centro desarrollas tu labor?

- Madrid
- Cádiz-Guadarranque
- Cádiz-Puente Mayor
- Huelva-Palos
- Refinería "La Rábida"
- Refinería "Tenerife"
- Refinería "Gibraltar-San Roque"
- Delegación Comercial
- Otros, especificar:

3. ¿Cuál es tu categoría profesional?

- Directivo o Jefe de Departamento
- Técnico Medio
- Especialista
- Técnico / Titulado superior
- Técnico Auxiliar / Oficial 1º
- Administrativo

4. ¿Cuántos años llevas trabajando en...

Grupo CEPSA

Filial o área

Puesto actual

5. Indica tu jornada laboral:

- A turno
- Jornada Ordinaria

6. ¿Dispones de ordenador en tu puesto de trabajo?

- Propio
- Común
- No dispongo de ordenador

[Siguiente >>](#)

[Página 1 / 7]

[Borrar página](#)

Powered by Netquest®.



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DEL GRUPO CEPSA

7. En general, ¿qué grado de conocimiento tienes sobre CEPSA? Nos referimos a conocimiento del negocio, sus áreas de actividad, resultados, aspectos corporativos...

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

8. Valora el conocimiento que tienes sobre diferentes aspectos del Grupo. Sitúate en la escala propuesta, señalando 1 si tu conocimiento es "muy bajo" y 5 si tienes un conocimiento "muy alto".

	1	2	3	4	5
Información sobre el sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualidad del Grupo (Resultados, objetivos de negocio, nuevos proyectos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Visión, Misión, Estrategia y Valores de CEPSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambios en la estructura organizativa del Grupo (Nombramientos, nuevos procesos internos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades de tu filial o centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades de otras filiales o centros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades sobre patrocinios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades sociales de CEPSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Muestra tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo".

	1	2	3	4
Creo que CEPSA es una empresa sólida y con futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi opinión, todos los que trabajamos en CEPSA compartimos una misma meta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy orgulloso/a de trabajar en CEPSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaría CEPSA a mis amigos y relaciones como un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A continuación, te presentamos una serie de adjetivos. Dinos hasta qué punto se corresponden con CEPSA situándote en una escala de 0 a 10, en la que 0 sería que no se corresponde "nada" y 10 que se corresponde "completamente".

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Emprendedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protectora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sólida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

11. [4] De las herramientas y canales de comunicación que mostramos, indica a través de cuáles sueles recibir la primera información sobre acontecimientos importantes que suceden en el Grupo. Puedes marcar hasta dos fuentes fundamentales.

- La Dirección
- Mi responsable
- Comunicados Internos Corporativos
- Intranet
- El Boletín del Grupo
- El boletín, o revista que se publica en la filial o centro en donde trabajo
- Notas internas de la filial/área/centro en donde trabajo
- Compañeros de trabajo
- Representación de los trabajadores
- Fuentes externas a la Compañía

12. [4] Valora el grado de credibilidad que te merecen las fuentes y canales señalados. Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 un grado de credibilidad "muy bajo" y 4 un grado de credibilidad "muy alto".

	1	2	3	4	No procede (Por no acceso o recepción de esta fuente)
La Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicados Internos Corporativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Boletín del Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El boletín, o revista que se publica en la filial o centro en donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notas internas de la filial/área/centro en donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representación de los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fuentes externas a la Compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. [4] ¿Hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo".

	1	2	3	4
Recibo suficiente información sobre la actividad del Grupo CEPSA como para hacer bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco claramente las repercusiones que mi trabajo tiene sobre otras áreas y sobre el Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprendo claramente mi papel en el Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >>

[Página 3 / 7]

Borrar página

Powered by Netquest®.



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

COMUNICACIÓN INTERNA

14. **Dirías que la comunicación interna en el Grupo CEPSA es ... Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 "nada efectiva" y 4 "muy efectiva".**

	1	2	3	4	No reconozco este canal de comunicación Interna
Descendente (en cascada de la Dirección hasta los empleados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ascendente (Expresión de propuestas, sugerencias, dudas... de los empleados hacia arriba)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horizontal (Entre las distintas filiales y centros de CEPSA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informal (rumores, información de pasillo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Muestra tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo".**

	1	2	3	4
CEPSA es una compañía preocupada por la comunicación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé que existe un área de Comunicación Interna Corporativa y donde está ubicada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En CEPSA existen los canales e interlocutores adecuados para obtener la información que necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En CEPSA existen los canales de comunicación adecuados para poder expresar mis inquietudes y compartir mi experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una comunicación abierta y transparente entre la Dirección y los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **¿Qué valoración general le darías a la Comunicación Interna en CEPSA en una escala del 0 al 10, siendo 0 la puntuación más baja y 10 la más alta?**

17. **¿Y qué valoración te merece el trabajo que viene realizando el área de Comunicación Interna? Sitúate en la misma escala (0 es la puntuación más baja y 10 la más alta).**

<< Anterior Siguiente >>

[Página 4 / 7]

Borrar página

Powered by Netquest®.



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

18. [4] De las CAMPAÑAS Y ACCIONES siguientes, valora cuál ha sido, según tu opinión, el grado de eficacia de las acciones de comunicación interna realizadas. Sitúate en la escala propuesta siendo 1 "nada eficaz" y 4 "muy eficaz".

	1	2	3	4	No procede (no conozco esta campaña)
Innovación "Contigo somos 12.000"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rojo por Fuera, Verde por dentro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios CEPSA al Valor Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de Medallas de Antigüedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buzón Verde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios Mejora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concurso de Fotografía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. [4] Valora la eficacia de los COMUNICADOS INTERNOS mostrando tu grado de acuerdo respecto a los siguientes aspectos. Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo".

	1	2	3	4	Ns/NC
Contienen información de utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amplían la información que se da al exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me mantienen informado puntualmente sobre novedades del Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son una buena forma para saber sobre otras áreas o empresas de CEPSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultan cercanos y fácilmente comprensibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. [4] El BOLETÍN del Grupo lo lees...

- Todo
- Sólo en parte
- Nada o casi nada
- No recibo el Boletín

[<< Anterior](#) [Siguiente >>](#)

[Página 5 / 7]

[Borrar página](#)

Powered by [Netquest](#).



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

21. En cuanto al contenido del Boletín del Grupo te parece... Sitúate en la escala propuesta, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo".

	1	2	3	4
Interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Útil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Anterior](#) [Siguiete >>](#)

[Página 6 / 7]

[Borrar página](#)

Powered by Netquest®.



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN FRONT WING

22. [4] ¿Hasta qué punto te estás sintiendo correctamente informado de los cambios producidos en el Grupo?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

23. [4] De las herramientas y canales de comunicación que mostramos a continuación, indica a través de cuales has recibido más información acerca de todo el proceso de cambio que vive CEPSA. Puedes marcar hasta dos fuentes fundamentales.

- La Dirección
- Mi responsable
- Comunicados del área de Comunicación Interna Corporativa
- Intranet
- El Boletín del Grupo
- El boletín, o revista que se publica en la filial en donde trabajo
- Notas internas de la filial/ área / centro donde trabajo
- Compañeros de trabajo
- Representación de los trabajadores
- Medios externos a la compañía

24. [4] ¿Crees que se está informando del cambio de manera transparente?

- Sí
- No

25. [4] ¿Te sientes involucrado en este proceso de cambio?

- Mucho
- Poco
- Nada

26. Observaciones y sugerencias generales. Si quieres añadir algún comentario que no haya sido recogido en las respuestas anteriores, por favor utiliza este espacio:

<< Anterior ENVIAR

[Página 7 / 7]

Borrar página

Powered by Netquest®.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA
EN COMPAÑÍAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION COMUNICACIÓN INTERNA EN COMPAÑÍAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS



La información recogida en este cuestionario es confidencial y anónima. Se empleará de forma estadística exclusivamente para investigación científica.

Si hubiese alguna pregunta cuyas respuestas no se adapten a la realidad de su empresa la puede saltar y le agradeceré lo pueda comentar al finalizar.

Muchas gracias de antemano por su apoyo y por los comentarios que pueda aportar.

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en su compañía?

Grupo / Compañía Años

Filial o área Años

Puesto actual Años

2. ¿Cuántos años lleva trabajando fuera de España en su actual compañía o en otras?.

País Años

País Años

País Años

3. ¿Cuántos años lleva su compañía con presencia activa en este país?.

Años

4. ¿Cuántos expatriados hay en su empresa local, incluido Ud. mismo?.

Nº Expatriados

5. ¿Cómo es la organización geográfica de su compañía?.

Central situada en España únicamente

Central en la Región desde donde se gestionan filiales en cada país

Otra

6. Valore el conocimiento que tiene sobre diferentes aspectos de su compañía o Grupo de compañías. *De 1 "muy bajo" a 5 "muy alto."*

	1	2	3	4	5
Información sobre el sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualidad del Grupo (Resultados, objetivos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Visión, Misión, Estrategia y Valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambios en la estructura organizativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades de tu filial o centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades sobre patrocinios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades sociales de tu Compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. A continuación, le presentamos una serie de adjetivos. Díganos hasta qué punto se corresponden con su Compañía. *De 1 "nada" a 5 "completamente"*

	1	2	3	4	5
Emprendedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protectora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protectora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sólida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. De las herramientas y canales de comunicación que mostramos, indique a través de cuáles suele recibir la primera información sobre acontecimientos importantes que suceden en su compañía o Grupo. *Marca hasta 3 fuentes.*

- La Dirección
- Mi jefe directo
- Comunicados Internos Corporativos
- Intranet
- El Boletín del Grupo
- El Boletín o revista local de la filial
- Notas internas de la filial/área/centro
- Compañeros de trabajo
- Representación de los trabajadores
- Fuentes externas a la Compañía

9. Valore el grado de credibilidad que le merecen las fuentes y canales señalados. *1 un grado de credibilidad "muy bajo" y 5 un grado "muy alto",*

	1	2	3	4	5
La Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicados Internos Corporativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Boletín del Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Boletín o revista local de la filial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notas internas de la filial/área/centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representación de los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fuentes externas a la Compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?
1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

	1	2	3	4	5
Recibo suficiente información sobre la actividad del Grupo o Compañía como para hacer bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco claramente las repercusiones que mi trabajo tiene sobre otras áreas y sobre el Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprendo claramente mi papel en el Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.Cómo de efectiva es la comunicación interna de forma ...
siendo 1 "nada efectiva" y 5 "muy efectiva".

	1	2	3	4	5
Descendente (en cascada de la Dirección hasta los empleados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ascendente (Expresión de propuestas, sugerencias, dudas, de los empleados hacia arriba)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horizontal (Entre las distintas filiales y centros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informal (rumores, información de pasillo..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Muestre su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 "nada" y 5 "totalmente de acuerdo".

	1	2	3	4	5
Mi Compañía es una compañía preocupada por la comunicación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé que existe un área de Comunicación Interna Corporativa y dónde está ubicada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi Compañía existen los canales e interlocutores adecuados para obtener la información que necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi Compañía existen los canales de comunicación adecuados para poder expresar mis inquietudes y compartir mi experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una comunicación abierta y transparente entre la Dirección y los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Qué valoración general le daría a la Comunicación Interna en su compañía? siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Valoración general Comunicación Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. y qué valoración le merece el trabajo que viene realizando el área de Comunicación Interna? siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Valoración Área Comunicación Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. De las CAMPAÑAS Y ACCIONES de COMUNICACIÓN INTERNA que recuerde, valore cuál ha sido el grado de eficacia de las mismas.

Escribe el nombre de la campaña . Ejemplos de campañas: Premios, Innovación, Mejora, Ambiental, Salud...

Campaña 1 Campaña 2
 Campaña 3 Campaña 4

y después marque la valoración siendo 1 "nada eficaz" y 5 "muy eficaz"

	1	2	3	4	5
Campaña 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campaña 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campaña 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campaña 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿En qué soporte recibe información relativa a su empresa?

Haz clic en las casillas correspondientes.

	Impresos	Tablón de Anuncios	Correo Electrónico	Intranet	Redes Sociales
Boletines Internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicados Internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista Corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista Local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avisos / Anuncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria Anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra <i>(indicar cuál)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra información

17. ¿Qué Redes Sociales conoce y utiliza para uso particular

Whatsapp

- A diario
- Cada 2-3 días
- A la semana
- Alguna vez
- No uso

Facebook

- A diario
- Cada 2-3 días
- A la semana
- Alguna vez
- No uso

Tweeter

- A diario
- Cada 2-3 días
- A la semana
- Alguna vez
- No uso

18. ¿Qué Redes Sociales conoce que utilice su empresa para la Comunicación Interna?, ¿y las usa o accede a ellas?

LinkedIn

- La tiene
- Accedo

Facebook

- La tiene
- Accedo

Tweeter

- La tiene
- Accedo

Otra red

- La tiene
- Accedo

Otra red social

19. Valore la eficacia de los **COMUNICADOS INTERNOS** respecto a los siguientes aspectos. 1 "*totalmente en desacuerdo*" y 5 "*totalmente de acuerdo*".

	1	2	3	4	5
Contienen información de utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amplían la información que se da al exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me mantienen informado de novedades del Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son una buena forma para saber sobre otras áreas o empresas del Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultan cercanos y fácilmente comprensibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. El **BOLETIN** del Grupo ..

	No existe	No lo recibo	Casi nada	En parte	Entero
lo lee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. y su **contenido** es

- Interesante
- Util

- Actual
- Necesario

- Cercano
- Completo

CAMBIOS EN LA EMPRESA

22. ¿Hasta qué punto se está sintiendo correctamente informado de los cambios que se producen en su compañía?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
me siento ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. De las herramientas y canales de comunicación que mostramos a continuación, indique a través de cuales ha recibido más información acerca de los cambios de su compañía.

Puede marcar hasta 3 fuentes fundamentales.

- La Dirección
- mi jefe
- Comunicados del área de Comunicación
- Intranet
- El Boletín del Grupo
- El boletín o revista que se publica localmente
- Notas internas de la filial/ área / centro donde trabajo
- Compañeros de trabajo
- Representación de los trabajadores
- Medios externos a la compañía

24. ¿Cree que se informa de los cambio de manera transparente?

- Si
- No

25. ¿Se siente involucrado en los procesos de cambio?

	Nada	Un poco	Mucho	Totalmente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN ENTORNO MULTINACIONAL

26. Valore las acciones de Comunicación Interna de su compañía en un entorno multinacional en los siguientes aspectos. 1 "nada " y 5 "es muy bueno

	1	2	3	4	5
Alcance internacional de la comunicación (secciones locales,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temas de interés para la comunidad local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptación al idioma de trabajo local (distinto del español)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptación a los aspectos culturales locales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noticias de las empresas locales en el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Los medios de Comunicación Interna de su compañía **llegan** y si no lo hace, ¿deberían llegar ?

al Expatriado

llegan

deberían llegar

a la Dirección local

llegan

deberían llegar

al personal local

llegan

deberían llegar

28. ¿Cómo contribuye la Comunicación Interna a la relación del empleado local con su grupo empresarial multinacional 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente"

	1	2	3	4	5
Integración. Ayuda a que se perciba la filial como parte del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento Difunde qué sucede en el grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cohesión. Crea o refuerza vínculos con el grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso Crea o refuerza compromiso personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. y en comparación con la anterior pregunta, **¿cómo debería contribuir** a la relación del empleado local con su grupo empresarial multinacional, **si la Comunicación Interna fuese ideal** 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente"

	1	2	3	4	5
Integración. Ayuda a que se perciba la filial como parte del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento Difunde qué sucede en el grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cohesión. Crea o refuerza vínculos con el grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso Crea o refuerza compromiso personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **¿Cómo contribuye** la Comunicación Interna a la misión y objetivos concretos que tenga bajo su responsabilidad? 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente"

	1	2	3	4	5
Información de utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrumento de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo consecución objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo acciones locales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. y en comparación con la pregunta anterior **¿cómo debería contribuir** a la misión y objetivos concretos que tenga bajo su responsabilidad **si la Comunicación Interna fuese ideal**? 1 "nada" y 5 "muy adecuadamente"

	1	2	3	4	5
Información de utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrumento de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo consecución objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo acciones locales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. **¿Cómo contribuye** la Comunicación Interna a superar la distancia (física y temporal) que tenga con su centro o Dirección en España?

	1	2	3	4	5
Información – Me mantengo al día con la actividad del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto. Mantengo contacto con mis compañeros en otros países	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vínculo. Ayuda a mantener mi vínculo con el grupo con independencia del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra. <i>especifíquela a continuación</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra

33. y en comparación con la pregunta anterior **¿cómo debería contribuir** a superar la distancia que tengas con su centro o Dirección, **si la Comunicación Interna fuese ideal?**

	1	2	3	4	5
Información – Me mantengo al día con la actividad del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto. Mantengo contacto con mis compañeros en otros países	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vínculo. Ayuda a mantener mi vínculo con el grupo con independencia del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra. <i>mencionada anteriormente</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tiene algún comentario al respecto?

34. En qué medida aporta o contribuye con los medios de Comunicación interna existente en su compañía?. 1 "nunca" y 5 "muy frecuentemente"

	1	2	3	4	5
Recibo peticiones de contribución con noticias locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hago contribuciones de noticias locales..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. ¿Qué impacto tienen las contribuciones locales en su empresa local?
1 "nada" y 5 "mucho"

	1	2	3	4	5
Interesa. Ayuda a la difusión de las mismas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento. Apoya el reconocimiento al trabajo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión. Apoya las acciones locales bajo su responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. y en comparación con la pregunta anterior ¿cómo impactarían las contribuciones locales en su empresa local **en una situación ideal**

	1	2	3	4	5
Interesa. Ayuda a la difusión de las mismas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento. Apoya el reconocimiento al trabajo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión. Apoya las acciones locales bajo su responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones y sugerencias generales.

¿Echa de menos algún aspecto a valorar sobre la Comunicación Interna?
(Si quiere añadir algo que no haya sido recogido en las respuestas anteriores, por favor utilice este espacio)

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 3

FLUJO DE INVERSIÓN BRUTA ACUMULADA
DE ESPAÑA POR SECTORES Y REGIONES

**FLUJO DE INVERSIÓN BRUTA ACUMULADA
DE ESPAÑA POR SECTORES Y REGIONES**

IED ESPAÑOLA (Euros)	Total	EUROPA	AMÉRICA NORTE	AMÉRICA LATINA	RESTO AMÉRICA	ASIA Y OCEANÍA	ÁFRICA
Sector Primario	987.049	195.847	48.145	443.828	34.376	5.210	259.643
Extracción de Minerales	9.017.575	2.016.044	1.388.269	1.206.391	3.342.761	114.976	949.133
Manufacturas	29.888.516	19.726.798	1.550.554	5.253.253	39.274	1.074.662	2.243.975
Sector Energético	37.494.001	27.557.851	5.192.838	4.670.595	0	70.821	1.897
Sector Químico	57.369.812	44.328.851	3.466.866	3.854.788	1.100.658	2.672.467	1.946.182
Construcción e Infraestructuras	29.109.756	21.461.651	1.399.159	5.308.133	204.445	359.001	377.367
Comercio y Transporte	30.401.403	18.525.114	2.423.615	7.663.744	670.688	695.856	422.387
Telecomunicaciones	73.444.546	55.718.111	4.072.322	13.226.112	92.899	50.664	284.437
Servicios Financieros	357.519.683	165.348.864	50.380.118	129.398.568	4.135.488	7.184.943	1.071.702
Otros Servicios	24.328.767	14.992.514	3.137.512	5.070.859	484.971	378.752	264.160
Total (Euros)	649.561.108	369.871.644	73.059.397	176.096.270	10.105.561	12.607.353	7.820.883
IED ESPAÑOLA	Total	EUROPA	AMÉRICA NORTE	AMÉRICA LATINA	RESTO AMÉRICA	ASIA Y OCEANÍA	ÁFRICA
Sector Primario	100%	20%	5%	45%	3%	1%	26%
Extracción de Minerales	100%	22%	15%	13%	37%	1%	11%
Manufacturas	100%	66%	5%	18%	0%	4%	8%
Sector Energético	100%	73%	14%	12%	0%	0%	0%
Sector Químico	100%	77%	6%	7%	2%	5%	3%
Construcción e Infraestructuras	100%	74%	5%	18%	1%	1%	1%
Comercio y Transporte	100%	61%	8%	25%	2%	2%	1%
Telecomunicaciones	100%	76%	6%	18%	0%	0%	1%
Servicios Financieros	100%	46%	14%	36%	1%	2%	0%
Otros Servicios	100%	62%	13%	21%	2%	2%	0%
Total (% horizontales)	100%	57%	11%	27%	2%	2%	1%

Fuente: Data Invox. Estadísticas de inversión extranjera en España. (Secretaría de Estado de Comercio).

ANEXO 4

FILIALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN LATINOAMÉRICA
Y NORTE DE ÁFRICA

**FILIALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN LATINOAMÉRICA
Y NORTE DE ÁFRICA**

Filiales de EEMMEE por país	Argentina	Brasil	Bolivia	Chile	Colombia	Costa Rica	Cuba	Ecuador	E Salvador	Guatemala	Honduras	México	Nicaragua	Paraguay	Puerto Rico	Panamá	Perú	R. Dominicana	Uruguay	Venezuela	Hispanoamérica
Abengoa	x	x	x	x	x							x					x				7
Abertis	x	x		x											x						4
Aena					x							x									2
Acciona		x		x	x			x	x	x		x	x		x	x	x	x		x	13
Acerinox	x	x		x	x												x			x	6
ACS	x	x		x	x				x			x			x		x			x	9
Agbar	x	x		x	x		x					x									6
Air Europa	x	x			x		x	x							x		x		x	x	9
AYESA					x			x													2
BBVA	x	x	x	x	x		x					x		x	x	x	x		x	x	13
Banco Popular		x		x								x						x		x	5
Banco Santander	x	x		x	x				x	x		x		x	x		x	x	x		12
Banco Sabadell		x		x			x					x						x		x	6
Barceló	x	x				x	x					x	x					x			7
Berge		x		x	x												x				4
Caixa				x	x							x									3
CEPSA		x			x											x	x				4
Cirsa	x			x	x											x	x	x			6
Cobra	x	x		x	x				x	x			x			x		x	x	x	11
Duro Felguera	x	x			x															x	4
Elecnor	x	x		x				x		x	x	x						x	x	x	10
Enagás				x								x					x				3
Endesa - ENEL	x	x		x	x												x				5
Eulen				x	x							x					x	x			5
Ferrovial		x		x	x										x		x	x			6
FCC	x	x		x	x			x		x		x	x			x	x				10
Gas Natural Fenosa	x	x			x	x				x					x	x	x	x	x	x	12
Gamesa		x										x						x	x		4
Grifols	x	x		x	x							x									5
Gestamp	x	x										x							x		4
Iberia	x	x		x	x	x	x	x		x					x	x	x	x	x	x	15
Iberdrola	x	x	x	x						x	x	x								x	8
Ibermática	x			x													x				3
Indra	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x			x	x	x	x	x	16

**FILIALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN LATINOAMÉRICA
Y NORTE DE ÁFRICA. (Cont.)**

Filiales de EEMMEE por país	Argentina	Brasil	Bolivia	Chile	Colombia	Costa Rica	Cuba	Ecuador	E Salvador	Guatemala	Honduras	México	Nicaragua	Paraguay	Puerto Rico	Panamá	Perú	R. Dominicana	Uruguay	Venezuela	Hispanoamérica
Isolux	x	x		x	x			x				x	x								7
Informática Corte Ingles	x			x	x							x									4
Inditex	x	x		x				x	x	x	x	x			x			x	x	x	12
Mapfre	x	x		x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17
Meliá	x	x				x	x					x			x	x	x	x	x	x	11
NH Hoteles	x				x														x	x	4
OHL	x	x		x	x			x		x		x					x		x		9
Pescanova	x	x		x													x				4
Prointec		x	x					x				x			x	x					6
Prosegur	x	x		x	x							x					x		x		7
Prisa	x	x	x	x	x					x				x							7
Red Eléctrica Española																	x				1
Repsol	x	x	x	x	x		x	x									x		x	x	10
Sacyr	x	x		x	x			x							x	x			x		8
Telefónica	x	x		x	x			x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	15
Técnicas Reunidas	x			x													x	x		x	5
Total filiales	36	39	7	37	34	5	8	15	8	14	4	31	8	4	13	14	30	19	19	21	127
Total Empresas	50																				

FILIALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN
HISPANOAMÉRICA Y NORTE DE ÁFRICA. (Cont.)

Filiales de EEMMEE por país	Argelia	Egipto	Libia	Marruecos	Túnez	Norte África	Total Hispanoamérica + Norte África
Abengoa				x		1	8
Abertis						0	4
Aena		x				1	3
Acciona		x		x		2	15
Acerinox						0	6
ACS	x			x		2	11
Agbar						0	6
Air Europa						0	9
AYESA						0	
BBVA						0	13
Banco Popular						0	5
Banco Santander		x		x	x	3	15
Banco Sabadell						0	6
Barceló				x	x	2	9
Berge						0	4
Caixa		x		x		2	5
CEPSA	x	x				2	6
Cirsa						0	6
Cobra						0	11
Duro Felguera						0	4
Elecnor						0	10
Enagás						0	3
Endesa - ENEL				x		1	6
Eulen						0	5
Ferrovial						0	6
FCC		x				1	11
Gas Natural Fenosa		x	x			2	14
Gamesa		x		x		2	6
Grifols						0	5
Gestamp						0	4
Iberia		x		x		2	17
Iberdrola		x				1	9
Ibermática						0	3
Indra		x	x	x		3	19

FILIALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN
HISPANOAMÉRICA Y NORTE DE ÁFRICA. (Cont.)

Filiales de EEMMEE por país	Argelia	Egipto	Libia	Marruecos	Túnez	Norte África	Total Hispanoamérica + Norte África
Isolux						0	7
Informática Corte Ingles						0	4
Inditex						0	12
Mapfre					x	1	18
Meliá		x				1	12
NH Hoteles						0	4
OHL	x					1	10
Pescanova						0	4
Prointec	x	x				2	8
Prosegur				x		1	8
Prisa						0	7
Red Eléctrica Española						0	1
Repsol	x		x	x		3	13
Sacyr			x			1	9
Telefónica				x		1	16
Técnicas Reunidas						0	5
Total filiales	5	13	4	13	3	11	402
Total Empresas						23	50

Fuente: ICEX. Oficinas Económicas y Comerciales y elaboración propia.

ANEXO 5

FICHAS DE ANÁLISIS
DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS EXPATRIADOS

ENTREVISTA E1

Fecha: 10/10/2011

Cargo: Jefe de Proyecto.

ESTRATEGIA	<i>La compañía tiene mucha experiencia en proyectos internacionales, normalmente destacan al campo [país] a parte del equipo durante una etapa del mismo, pero salvo el jefe de proyecto el resto no se queda de forma permanente.</i>
RELACIÓN	<i>Se relacionan con RRHH para lo que supone su estancia en el exterior. En la filial cuentan con un responsable de país que se encarga de las relaciones con la central. Cada equipo de proyecto funciona autónomamente.</i>
CAMBIO	<i>Se enteran de los cambios que ocurren en España por sus compañeros, pero no les afectan mientras están fuera.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Reciben los comunicados por correo electrónico principalmente.</i>
CULTURA	<i>Se mantiene la misma forma de trabajar que en España, no aprecian diferencias culturales en la oficina pues no tiene empleados locales salvo algunos auxiliares. El problema lo encuentran cuando transfieren la operación a gente local.</i>
INTERNACIONAL	<i>El idioma de trabajo con el cliente es en inglés, en interno se comunican en español.</i>

ENTREVISTA E2	
Fecha: 3/03/2012 Cargo: Director General.	
ESTRATEGIA	<i>Cuando hay que tratar algún aspecto de comunicación recurren a la central. No pueden hacerlo por su cuenta.</i>
RELACIÓN	<i>Es confuso saber quién lleva la CI, para unos temas las notas las envía RRHH para otros, vienen del gabinete de presidencia. La comunicación es siempre vertical.</i>
CAMBIO	<i>Reciben noticias de cambios en la organización, pero tienen que esperar para saber en qué les afecta en concreto.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Están aislados tecnológicamente del resto de la organización. Pueden enviar y recibir correos electrónicos.</i>
CULTURA	<i>Son conscientes de que la filial tiene una cultura de empresa distinta de la organización. Localmente entienden poco los valores y misión de la compañía. Priman la contratación de empleados locales con experiencia de trabajo en otras multinacionales, es difícil fidelizarles.</i>
INTERNACIONAL	<i>En las notas y campañas de comunicación no se distinguen unas filiales internacionales de otras. Los empleados locales no conocen casi nada lo que hace el grupo fuera de la filial.</i>

ENTREVISTA E4

Fecha: 12/4/2012

Cargo: Director de Sistemas.

ESTRATEGIA	<i>La compañía es la operadora de un contrato internacional, está participada por otra multinacional europea que no entra en la gestión. Actúan independientemente de ambas excepto para la aprobación de presupuestos y resultados.</i>
RELACIÓN	<i>Se han preocupado mucho por distinguir los empleados expatriados de los locales aunque muchos sean españoles. Para unos el destino es temporal, para otros es permanente.</i>
CAMBIO	<i>No tienen grandes cambios en su forma de trabajar, el objetivo es cumplir con el contrato internacional.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Usan el correo electrónico y una intranet como repositorio de información. Los expatriados tiene acceso a la intranet corporativa, los locales no.</i>
CULTURA	<i>Con excepción de unos pocos expatriados, los puestos de responsabilidad lo ocupan empleados que provienen de varios países, no hay prácticamente mandos de origen local. Se puede decir que comparten una cultura internacional.</i>
INTERNACIONAL	<i>Trabajan en inglés, traducen algunos contenidos para los empleados locales. La relación con la autoridades del país es fundamental, aunque hablan en inglés todo lo oficial tiene que pasar por traductores certificados.</i>

ENTREVISTA E5	
Fecha: 3/03/2012 Cargo: Director de país.	
ESTRATEGIA	<i>Realizan de proyectos de ingeniería y construcción en el exterior.</i>
RELACIÓN	<i>La relación con la empresa, poca y toda pasa por el director. La comunicación externa está prohibida, incluida la relación con la embajada para que no salga información fuera del circuito oficial.</i>
CAMBIO	<i>No apreciaron cambios en la empresa durante su etapa. La crisis empeora las condiciones de expatriación.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Tiene los mismos medios de comunicación que en la central. El medio principal es el correo electrónico seguido del teléfono.</i>
CULTURA	<i>Los equipos de proyecto están formado por gente española, los locales solo se contratan en temas de apoyo. Trabajan igual que en España. Los empleados locales encantados de trabajar con una empresa extranjera por la diferencia de sueldo. La relación personal es la clave para abordar la diferencia cultural y mantener la plantilla satisfecha.</i>
INTERNACIONAL	<i>La relación empresa-expatriado no tiene correspondencia biunívoca. El expatriado se preocupa más por la empresa que a la inversa. Hace unos años la empresa apenas tenía experiencia internacional. El director expatriado tiene que ser persona de confianza, de él depende todo.</i>

ENTREVISTA E6

Fecha: 18/02/2012

Cargo: Director General.

ESTRATEGIA	<p><i>La empresa está organizada por negocios, cada uno incluye el área nacional y el internacional.</i></p> <p><i>La comunicación externa es competencia exclusiva de corporación.</i></p>
RELACIÓN	<p><i>Los boletines de comunicación interna llegan todas las delegaciones en el mundo en inglés.</i></p> <p><i>Los comunicados internos locales los emiten RRHH o Administración, según el contenido.</i></p>
CAMBIO	<p><i>Aprecia un mayor esfuerzo del grupo por estar presente en los medios de comunicación, antes no preocupaba.</i></p> <p><i>Nota un cambio en el grado de internacionalización del grupo, la empresa ha aprendido mucho en los últimos años.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Disponen de los mismos medios que en España, web interna y correo electrónico, para uso profesional y personal.</i></p> <p><i>Los espacios compartidos sólo los usan localmente si hay alguna necesidad concreta.</i></p>
CULTURA	<p><i>Contratan locales en todos los puestos, los expatriados sólo en puestos clave y los menos posibles.</i></p> <p><i>“Adaptarse a la cultura local, no al revés”.</i></p> <p><i>Objetivo de fomentar concepto de pertenencia al grupo y participación del empleado, pero en su filial no lo nota.</i></p> <p><i>Hay formas de trabajo que chocan con la cultura local y cuesta introducirlos.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>La filial recibe el mismo tratamiento que cualquier otra unidad del grupo, nacional o internacional. Mayor o menor atención según cómo vaya la empresa.</i></p> <p><i>Se valora cada vez más el trato directo y las visitas.</i></p>

	<p><i>El idioma de trabajo es el inglés pero hay empleados locales que no lo saben.</i></p> <p><i>La comunicación interna en la filial depende mucho de la persona que esté al frente.</i></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ENTREVISTA E7

Fecha: 6/03/2012

Cargo: Director Financiero.

ESTRATEGIA	<i>Al tratarse de la ejecución de un proyecto les preguntan periódicamente sobre la marcha para los anuncios y notas de prensa que hace la empresa.</i>
RELACIÓN	<i>Su comunicación interna es únicamente con RRHH en la central, sobre todo por lo que les afecta a las condiciones de expatriación.</i>
CAMBIO	<i>Saben que hay cambios en la organización, pero no le afecta a su trabajo. Ya los verá a su vuelta. Se entera antes por sus compañeros.</i>
TECNOLOGÍA	<i>El correo electrónico y el teléfono es la principal herramienta de comunicación que usa.</i>
CULTURA	<i>Emplean empresas subcontratadas acostumbradas a trabajar para multinacionales extranjeras, aun así aprecia una gran diferencia de compromiso y grado de cumplimiento. La relación con las autoridades locales es compleja, tiene que renegociar todo continuamente. Los empleados locales no tienen el mismo orgullo de pertenencia que él manifiesta.</i>
INTERNACIONAL	<i>Su organización internacional está repartida por negocios que operan de forma muy independientemente unos de otros. Aprovechan la experiencia generada de un proyecto en un país para llevarla a otro. En su empresa valoran el conocimiento técnico, la experiencia, la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a cada país.</i>

ENTREVISTA E8

Fecha: 16/02/2911

Cargo: Director General.

ESTRATEGIA	<i>Entran en cada país comprando empresas locales para llevar su actividad productiva a nuevos mercados. La comunicación externa e interna la gestionan localmente con mucha autonomía.</i>
RELACIÓN	<i>Toda la relación con el grupo pasa por el Director de la empresa.</i>
CAMBIO	<i>El único cambio que han hecho es el de la propiedad de la empresa.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Cuentan con planes de mejora en su infraestructura tecnológica.</i>
CULTURA	<i>Mantenemos la cultura local. La trasferencia de “knowhow” le sería más sencilla si los empleados locales tuvieran la misma forma de trabajar y entender que en España.</i>
INTERNACIONAL	<i>Se trabaja en el idioma local, salvo la dirección expatriada que se comunica internamente en español.</i>

ENTREVISTA E9

Fecha: 14/11/2012

Cargo: Director General.

ESTRATEGIA	<i>Están en fase de introducción en el país, han empezado por las empresas españolas que ya son clientes y quieren ampliar su cartera de clientes con empresas locales.</i>
RELACIÓN	<i>Todas las relaciones con las funciones corporativas pasan por él, no tienen todavía un tamaño suficientemente grande.</i>
CAMBIO	<i>Están en una evolución continua, en parte por su expansión internacional.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Cuentan con la capacidad de dar el mismo servicio desde cualquier parte del mundo.</i>
CULTURA	<i>Tienen que adaptarse a la forma de trabajar en cada país, requiere paciencia y esfuerzo por entenderlo. Internamente tratan de preservar sus valores y cultura empresarial.</i>
INTERNACIONAL	<i>Los sistemas están adaptados a varios idiomas, aunque internamente trabajan en español. Cada país es distinto, dependen mucho de la iniciativa de la persona que esté al frente. Este es el tercer país en el que ha abierto oficina.</i>

ENTREVISTA E10	
Fecha: 28/01/2014 Cargo: Director General.	
ESTRATEGIA	<i>La estrategia de comunicación viene marcada por la central, localmente sólo se centran en la operación.</i>
RELACIÓN	<i>La relación es con RRHH, las condiciones de expatriación son bien conocidas e iguales para todos. Ahora reciben muchos más comunicados internos que antes para dar a conocer las campañas externas.</i>
CAMBIO	<i>Han notado un gran cambio en la empresa, en la organización, en la forma de comunicar, en los objetivos que les marcan.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Se ha reforzado últimamente. Ahora pueden acceder a todo lo que necesitan desde su tableta.</i>
CULTURA	<i>Son muy pocos en la filial, tienen la misma cultura de empresa que en la central. Se ha rejuvenecido la plantilla, se nota en la forma de trabajar.</i>
INTERNACIONAL	<i>Está en contacto continuo con su jefe por teléfono y por sus visitas mensuales. También acude a la central un par de veces al año a reuniones de formación y de equipos. Tienen mucha facilidad para la movilidad interna, de hecho es frecuente pasar de un país a otro. Son una organización multilingüe, hay que saber idiomas y adaptarse a cada país para trabajar en ella.</i>

ENTREVISTA E11

Fecha: 17/01/2016

Cargo: Gerente General.

ESTRATEGIA	<i>Nota cierta actividad por el número de campañas de comunicación que les llegan, pero la mayoría no les afectan o no tiene que ver con su actividad. A veces no entienden su propósito.</i>
RELACIÓN	<i>Es RRHH la que hace la mayor parte de los comunicados locales.</i>
CAMBIO	<i>El mayor cambio que se nota es en el incremento de control desde la central.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Cuentan con servicios adecuados para la actividad internacional. Podrían trabajar desde cualquier parte del mundo. La intranet y los espacios colaborativos no se usan localmente.</i>
CULTURA	<i>En corporación no se conoce la cultural local, sólo preocupa el que haya una uniformidad en los procedimientos y uso de los sistemas. Tienen tendencia a mantener reserva de lo que sucede en su actividad. No conocen lo que ocurre en los demás áreas. Los empleados locales no entienden la estrategia del grupo, no acaban de sentirse parte del mismo.</i>
INTERNACIONAL	<i>La gestión de las filiales internacionales depende de la personalidad e iniciativa del que esté al frente. Localmente valoran mucho las visitas de la dirección. Es la única oportunidad que tienen para tener visibilidad en la organización.</i>

ENTREVISTA E12

Fecha: 5/05/2014

Cargo: Director de Seguridad

ESTRATEGIA	<p><i>La estrategia de la empresa es global pero a la hora de actuar la táctica es local.</i></p> <p><i>Cada país requiere de una estrategia propia que fija su dirección.</i></p>
RELACIÓN	<p><i>Existe un departamento de Comunicación Interna propio local y otro corporativo, en la central.</i></p>
CAMBIO	<p><i>Últimamente la forma de trabajo se ha volcado hacia el cliente. Su trabajo conlleva un cambio continuo en las operaciones.</i></p> <p><i>El mayor cambio se produce cuando crecen por adquisición de una empresa local, hay que integrar procesos y forma de trabajar.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Tienen una intranet que sirve para todo: el trabajo diario, las noticias internas, la gestión propia de sus asuntos.</i></p> <p><i>También tienen la posibilidad de crear grupos de trabajo.</i></p>
CULTURA	<p><i>Cada país tiene sus propias costumbres que mantienen en la empresa, no se puede imponer una cultura única.</i></p> <p><i>La organización local es más jerárquica que en la central.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>La empresa lleva muchos años en mercados distintos.</i></p> <p><i>La comunicación interna se hace en el idioma local de cada país. Hay campañas que provienen desde la central y otras que se adaptan según el criterio local. También hay acciones que nacen en una filial y si tienen éxito se trasladan a otras. Hay buena coordinación entre estos departamentos.</i></p> <p><i>Se promueve la movilidad internacional.</i></p>

ENTREVISTA E13

Fecha: 18/11/2014

Cargo: Director General.

ESTRATEGIA	<p><i>Para su actividad la imagen externa y la reputación de la compañía son fundamentales.</i></p> <p><i>Antes de ganar un contrato internacional se valora el cumplimiento que hayan tenido en otros países.</i></p>
RELACIÓN	<p><i>Cada división del negocio cuenta con su departamento de comunicación, incluido la interna, radicado en la central.</i></p> <p><i>La gestión de la comunicación se realiza desde allí, pero están en contacto directo para todo lo que les afecta directa o indirectamente.</i></p>
CAMBIO	<p><i>No conocen los cambios que se producen en España hasta que llegan a implantarlos localmente tiempo después.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Practican el teletrabajo de forma continua.</i></p> <p><i>Se está implantando una nueva intranet, se ha generado mucha expectativa.</i></p>
CULTURA	<p><i>Emplean subcontratas que mantienen su cultura y forma de trabajar. La dirección y el control está en manos de expatriados.</i></p> <p><i>Hay casos en los que les gustaría aprovechar mejor la experiencia de otros países.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>Su mayor esfuerzo reside en conseguir permisos para cumplir con los contratos ganados en concurso. Ahí se aprecia una gran diferencia cultural a la hora de relacionarse con autoridades nacionales y locales.</i></p>

ENTREVISTA E15

Fecha:

Cargo: Director General.

ESTRATEGIA	<i>Comunicación se centra en dar conocer cómo va la empresa, los resultados, contratos conseguidos y otras noticias de carácter interno.</i>
RELACIÓN	<i>Les llegan los comunicados desde la presidencia.</i>
CAMBIO	<i>Su empresa es muy conservadora. Hay pocos cambios en la organización.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Cuentan con una intranet que ve a diario y boletines mensuales. El correo electrónico es su canal de comunicación principal.</i>
CULTURA	<i>Procuran seleccionar al personal local con un perfil similar al del trabajador español. A veces se les envía unas semanas a España.</i>
INTERNACIONAL	<i>Su actividad es muy parecida en cada país. Intercambian experiencias por iniciativa propia. Las responsables de las filiales mantienen reuniones anuales, cada vez en un país distinto.</i>

ANEXO 6

FICHAS DE ANÁLISIS
DE ENTREVISTAS A DIRECTORES Y RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN

ENTREVISTA C2

Fecha: 13/04/2016

Cargo: Director de Comunicación.

ESTRATEGIA	<p><i>Comunicación Interna era una asignatura pendiente, tiene que demostrar el valor de la función.</i></p> <p><i>Orientada a dar soporte a los negocios y las funciones internas, eliminando las diferencias entre la comunicación interna y externa.</i></p>
RELACIÓN	<p><i>El Dircom debe ser “el motor de la estrategia de liderazgo y no sólo el ejecutor.</i></p> <p><i>Comunicación no es la única que comunica en la organización RRHH fija las políticas, como las otras funciones, y Comunicación hace el marketing.</i></p> <p><i>No hay cultura de valoración en las acciones comunicacionales.</i></p> <p><i>Es el negocio el que tiene que aportar razones que avalen la necesidad de comunicación.</i></p>
CAMBIO	<p><i>La Comunicación Interna facilita los procesos de cambio y permite alinear a los empleados con los objetivos de la empresa con una relación fluida y ascendente entre la compañía y sus trabajadores.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Redes sociales y la comunicación digital. Se han convertido en un canal de comunicación habitual que nos permiten tener un pulso muy directo de lo que ocurre en la sociedad y lo hemos integrado dentro de la programación de otros canales de comunicación.</i></p> <p><i>Intranet.</i></p>
CULTURA	<p><i>Gran parte del compromiso reside en las palancas que activa RRHH.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>¿Segmentar geográficamente, por edad, por antigüedad, por colectivos?, no tenemos capacidad de hacerlo pero es el objetivo.</i></p> <p><i>No tenemos ordenada la generación de noticias locales, surgen</i></p>

	<p><i>espontáneamente.</i></p> <p><i>Idiomas, inglés y castellano para todos, resto traducción local.</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ENTREVISTA C3

Fecha: 20/04/2016

Cargo: Responsable de Comunicación Interna corporativa.

ESTRATEGIA	<i>Mantenemos una posición reactiva, depende del criterio y necesidades de cada unidad de negocio.</i>
RELACIÓN	<i>Hay comunicados que provienen de RRHH, pero la mayor parte provienen de nuestro departamento.</i>
TECNOLOGÍA	<i>La intranet, las redes sociales, son una herramienta más para comunicar, pero no la única. No la usamos internamente en nuestro trabajo.</i>
CULTURA	<i>Vemos una gran diferencia entre las nuevas incorporaciones y los veteranos.</i>
INTERNACIONAL	<i>No tenemos Comunicación Interna local, nos apoyamos en las áreas de RRHH de las filiales para transmitir los mensajes corporativos.</i>

ENTREVISTA C6

Fecha: 24/05/2016

Cargo: Responsable de Comunicación Interna corporativa.

ESTRATEGIA	<p><i>CEO tiene que creer en la Comunicación para integrarla en la estrategia del grupo.</i></p> <p><i>Coherencia de los contenidos con la situación de la empresa.</i></p> <p><i>Comunicación Interna muy vertical.</i></p>
RELACIÓN	<p><i>CI por área de negocio.</i></p> <p><i>Comunicación da servicio bajo petición de los negocios.</i></p>
CAMBIO	<p><i>Comunicación Interna es clave para la gestión del cambio alineada con los objetivos del negocio.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Redes Sociales, hay que estar en ellas pero consumen el 100% del tiempo, es muy rápido, requiere respuestas rápidas.</i></p> <p><i>Hay temor de que se use para difundir opiniones en contra de la empresa.</i></p> <p><i>Intranet, requiere de un equipo para mantenerla al día. Se ve útil aunque hay bajo contenido de conocimientos.</i></p> <p><i>No tenemos métricas, pero son importantes.</i></p>
CULTURA	<p><i>En culturas distintas no es fácil escuchar, es el director local el que detecta y participa de sus inquietudes.</i></p> <p><i>Trasmitir valores es un esfuerzo constante nada fácil.</i></p> <p><i>Los eventos como potenciadores de la integración y sentido de pertenencia.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>Equipo de “embajadores” en cada país.</i></p> <p><i>Comunicación Interna organizada por “hubs” geográficos.</i></p> <p><i>Noticias traducidas a todos los idiomas.</i></p> <p><i>Canal especial para los expatriados en el mundo. Hay que dar visibilidad de los expatriados sacándoles en las noticias periódicamente, incluso en aspectos personales, deportivos,...</i></p>

ENTREVISTA C7

Fecha: 31/05/2016

Cargo: Responsable de Comunicación Interna corporativa.

RELACIÓN	<p><i>Aliado de RRHH. Ha cambiado el perfil de RRHH, de laboral a gestión de personas.</i></p> <p><i>Es importante que se relacione el bono del directivo a su rol en Comunicación Interna.</i></p>
CAMBIO	<p><i>Antes se progresaba por conocimiento técnico, ahora el equipo sabe más y se valora la capacidad de liderazgo, la gestión de equipos. Cambio de jefe a líder.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Comunicación Interna como consultor del “partner” tecnológico, define estrategia y contenidos.</i></p> <p><i>La “transformación digital”, el cambio de la forma de trabajo, se ve de la mano de Sistemas.</i></p> <p><i>Espacios colaborativos, buena herramienta pero frustración porque nadie entra a usarlos.</i></p>
CULTURA	<p><i>El cambio cultural hay que enfocarlo desde la psicología social.</i></p> <p><i>Se tarda 5 años hasta que se logra, requiere mucha formación y coaching.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>Equipos locales, cada país adapta los mensajes de la corporación.</i></p> <p><i>“Embajadores” locales para detectar problemas locales</i></p> <p><i>Hay poca preocupación sobre la realidad local.</i></p> <p><i>El expatriado para transmitir la cultura corporativa.</i></p> <p><i>“Ventana única de comunicación”, donde se ve la parte corporativa y la parte local, distinta en cada país.</i></p>

ENTREVISTA C8

Fecha: 31/05/2016

Cargo: Director de Comunicación.

ESTRATEGIA	<i>La comunicación interna forma parte de nuestro ADN.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Es importante, pero la estrategia comunicacional es más importante. Le damos más valor al contacto directo con las personas.</i>
CULTURA	<i>El objetivo es compartir en todo el grupo los mismos valores y cultura de trabajo.</i>
INTERNACIONAL	<i>Tenemos que asegurar transmitir la cultura de la empresa a cada filial. El expatriado es la pieza clave.</i>

ENTREVISTA C9

Fecha: 18/06/2016

Cargo: Responsable de Comunicación Interna.

ESTRATEGIA	<i>Ligada al negocio, lanzar canales para que los empleados ahorren tiempo en vez de preguntar, aumenta productividad y colaboración.</i>
RELACIÓN	<i>Colaboradora de RRHH, que antes llevaba la comunicación interna. Comunicación organizada por niveles: corporativo, productos (marketing) y áreas de negocio, más diseño gráfico.</i>
CAMBIO	<i>Campañas para lograr el cambio en el sentido de pertenencia a un grupo multinacional. Solo se logra cambiar si se apoya desde la Dirección.</i>
TECNOLOGÍA	<i>El email es muy frío, las redes colaborativas son más cercanas. Miedo a la crítica en las redes sociales. Métricas sencillas, sólo estadísticas de uso. Espacios colaborativos dependen de que haya gente proactiva.</i>
CULTURA	<i>La comunicación horizontal depende de conocimiento previo que obtienen mediante eventos donde poder socializar. Habrá flujo ascendente si se fomenta el sentimiento de pertenencia y protagonismo. Hay grandes diferencias culturales entre países.</i>
INTERNACIONAL	<i>Las grandes diferencias de tamaño y de competencias entre filiales, y de necesidades locales, influyen en la atención que Comunicación Interna corporativa dedica a una u otra. Hay que dejar libertad local, flexibilidad. La corporación no debe frenar las iniciativas locales. El expatriado participa muy poco en la estrategia de la Comunicación Interna, solo a través del Comité de Dirección.</i>

ANEXO 7

FICHAS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS PUBLICADAS

RESUMEN ENTREVISTA C14

Fecha: 09/01/2016

Empresa: ACCIONA

Cargo: Responsable de Comunicación Interna

Recuperado a partir de <https://www.reimaginaeltrabajo.com/entrevista.aspx?Num=83>

(Última visita: 10 de septiembre 2016)

ESTRATEGIA	<i>Necesidad de coherencia entre la gestión del negocio, la gestión de las personas y la cultura y valores del entorno. Sin ella es casi imposible construir nada sostenible.</i>
RELACIÓN	<i>La relación con RRHH ha revertido directamente en la creación de nuevos modelos de cultura organizativa.</i>
CAMBIO	<i>Destaca la capacidad de adaptación al cambio de las personas, su flexibilidad y capacidad de transformación.</i> <i>Nos enfrentamos a una transformación social a mucha mayor velocidad que antes, y eso es algo que la especie humana va a digerir de manera muy distinta.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Agente transformadora de las funciones de la Comunicación Interna.</i> <i>La venta del proyecto a nivel interno el principal reto.</i> <i>Es importante identificar a personas claves con capacidad de compartir, colaborar y dinamizar los espacios colaborativo.</i> <i>Capacidad limitada para explotar la complejidad de la información generada en distintos entornos y correlacionarla con datos de niveles de interacción en Redes Sociales o de Intranet.</i> <i>Requiere una adaptación constante que acaba afectando al trabajo de las personas dentro de las organizaciones.</i>

	<p><i>La tecnología ha horizontalizado las organizaciones.</i></p> <p><i>Con las plataformas colaborativas la verticalización jerárquica se confunde, pero la verticalización de los expertos en conocimiento se acentúa, obligándonos a gestionar distintos niveles de verticalidad y horizontalidad dentro de los flujos de información</i></p>
CULTURA	<p><i>Comunicación Interna, junto con otras funciones, ha revertido directamente en la creación de nuevos modelos de cultura organizativa.</i></p> <p><i>Necesitamos comprender [los Millenials] exactamente cómo es su cultura específica y cuáles son las necesidades de esta nueva generación.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>Las organizaciones son estructuras complejas integradas por profesionales distintos, en geografías diferentes, con idiomas y referentes culturales diversos, y la interacción entre todos ellos genera necesidades distintas.</i></p>

RESUMEN ENTREVISTA C15

Fecha: 05/11/2012

Empresa: TELEFÓNICA INTERNATIONAL WHOLESALE SERVICES

Cargo: CEO

Recuperado a partir de <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/entrevistas-best-workplaces/694-entrevista-a-jose-ramon-vela-ceo-de-tiws>
(Última visita: 10 de septiembre 2016)

ESTRATEGIA	<i>La gestión de las personas alineada con las políticas globales</i>
RELACIÓN	<i>Rol clave de los mandos intermedios para comunicar.</i>
TECNOLOGÍA	<i>Imprescindibles para que la gente esté mejor comunicada y tenga un canal para relacionarse.</i>
CULTURA	<i>Confianza, transparencia y liderazgo. Importancia del trabajo de cada uno. Orgullo de pertenencia.</i>
INTERNACIONAL	<i>Somos una empresa global con una amplia diversidad geográfica, con más de 40 nacionalidades trabajando en más de 30 países. En nuestra empresa las redes sociales y las tecnologías de comunicación 2.0 son clave para gestionar nuestro negocio debido a la dispersión geográfica de nuestros empleados.</i>

RESUMEN ENTREVISTA C16

Fecha: 6/10/2015

Empresa: BANCO SANTANDER

Cargo: Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios

Recuperado a partir de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/7212-juan-manuel-cendoya-director-general-de-comunicacion-marketing-corporativo-y-estudios-del-banco-santander> (Última visita: 10 de septiembre 2016)

ESTRATEGIA	<i>Es fundamental gestionar la comunicación de un modo global para que así pueda tener efectos positivos y contribuir al éxito de la organización.</i>
RELACIÓN	<i>Nuevos modelos de relación con los grupos de interés.</i>
CAMBIO	<i>La revolución digital está cambiando las reglas de juego de la comunicación.</i>
TECNOLOGÍA	<i>El uso de las redes sociales se ha generalizado. La comunicación cobra protagonismo de la mano de las nuevas tecnologías y el desafío de la digitalización.</i>
CULTURA	<i>Trasparencia, credibilidad y coherencia.</i>
INTERNACIONAL	<i>Las barreras o desafíos que deben afrontar las empresas, por su parte, son mentales, los costes legales, el desconocimiento del exterior o las diferencias culturales, entre otros. Desde el punto de vista de visibilidad y esfuerzo, la Marca España se centra siempre en las grandes empresas.</i>

RESUMEN ENTREVISTA C17

Fecha: 30/05/2014

Empresa: IBERDROLA

Cargo: Responsable de Comunicación Interna

Recuperado a partir de <http://prnoticias.com/comunicacionpr/520-tendencias-de-comunicacion-1/20131186-casos-practicos-de-la-internacionalizacion-de-la-comunicacion-de-empresas-espanolas> (Última visita: 10 de septiembre 2016)

CAMBIO	<i>La comunicación interna ha sido un factor clave en los procesos de cambios de la empresa en los últimos 11 años y los 30.000 empleados que la componen.</i>
TECNOLOGÍA	<i>El contenido audiovisual se ha convertido en una pieza fundamental en la estrategia de comunicación interna.</i>
INTERNACIONAL	<i>La empresa necesita herramientas y canales de comunicación interna (...) capaces de elaborar y transmitir mensajes de calidad a cualquier lugar del mundo lo antes posible.</i>

RESUMEN ENTREVISTA C18

Fecha: 3/07/2014

Empresa: GESTAMP

Cargo: Director Corporativo de Comunicación y Relaciones Institucionales

Recuperado a partir de http://www.iir.es/mday/?page_id=353 (Última visita: 10 de septiembre 2016)

ESTRATEGIA	<i>Coherencia de lo que vives día a día, es lo que debe la empresa trasladar fuera; y del mismo modo, lo que tú cuentas hacía fuera, debe ser coherente con lo que practicas hacia dentro.</i>
CAMBIO	<i>También se cambia frente a una empresa que prácticamente estaba ubicada en España, a una empresa implantada en 20 países.</i>
CULTURA	<i>Los valores y/o misiones tienen que ser concretados en reglas, normas o códigos. Y hay que comunicarlos y vivirlos. Nada hay más creíble que alguien hable bien de su propia compañía.</i>

RESUMEN PONENCIAS C19

Fecha: 2/06/2014

“El valor de la comunicación en los procesos de internacionalización. De marcas locales a marcas globales”. En *Conclusiones seminario Adecec Dircom*.

Recuperado de <http://docplayer.es/10455171-Conclusiones-seminario-adecec-dircom.html> (Última visita: 10 de septiembre 2016)

ESTRATEGIA	<p><i>Los procesos de Comunicación deben estar perfectamente estructurados para operar simultáneamente en diferentes continentes y países, todo ello en función de las operaciones y de la estrategia de negocio.</i></p> <p><i>La Comunicación no es una herramienta sino un área estratégica que implica pensar ‘en global’ y actuar en el ámbito local.</i></p>
CAMBIO	<p><i>La comunicación como motor del cambio.</i></p> <p><i>Establezcamos previamente modelos de medición óptimos para cada caso.</i></p>
TECNOLOGÍA	<p><i>Las herramientas digitales facilitan la internacionalización sin importar dónde estés.</i></p> <p><i>Utilicemos todo su potencial [tecnología] a la hora de escuchar, monitorizar, mostrar, dialogar...</i></p>
CULTURA	<p><i>Requiere no sólo contar con una cultura corporativa clara y alineada, sino con la capacidad de extenderla a los nuevos mercados y a todos los rincones de la organización.</i></p> <p><i>Que la comunicación que sea bidireccional, apostando por una cultura colaborativa.</i></p>
INTERNACIONAL	<p><i>Sin comunicación no hay expansión internacional.</i></p>

	<p><i>Conocer los usos y costumbres de cada país con antelación.</i></p> <p><i>La internacionalización no es un asunto geográfico, es una actitud.</i></p> <p><i>Importancia de conocer y tener en cuenta lo que hay que hacer, no sólo a nivel comercial, sino también a nivel cultural y social en cada uno de los países donde operamos.</i></p> <p><i>Los empleados son los mejores embajadores de las empresas.</i></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

RESUMEN PONENCIA C20

Fecha: 01/28/2014

Empresa: COMUNICACIÓN SIN FRONTERAS

Cargo: Consultora

Recuperado de <https://pasionporcomunicar.wordpress.com/2014/01/28/comunicacion-sin-fronteras/> (Última visita: 10 de septiembre 2016)

ESTRATEGIA	<i>Debemos adaptar nuestros canales y mensajes a las circunstancias de cada uno de nuestros colaboradores.</i>
CULTURA	<i>Que todas las personas que forman parte de la organización se sientan parte de la entidad y sus valores, convirtiéndolos a su vez en valiosos portavoces de la marca.</i> <i>Generar un vínculo personal entre el emplazamiento principal de la compañía y el resto de lugares donde tiene presencia la organización.</i> <i>Debe fomentarse el contacto entre la persona y la empresa, sobre todo para reforzar mensajes que la organización considera importantes.</i>
INTERNACIONAL	<i>Hay que tener en cuenta, además, que trabajar en distintos países supone hacerlo en diferentes horarios y posiblemente en varios idiomas.</i> <i>En cada lugar haya un colaborador del área que, además de sus funciones, nos ayude tanto a transmitir los mensajes como a recoger el feedback de los empleados.</i>

ANEXO 8

FICHA TIPO DE
BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA INTERNACIONAL

FICHA TIPO DE
BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA INTERNACIONAL

CII-n	TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA	
DATOS IDENTIFICATIVOS		
<input type="checkbox"/> CI Corporativa	<input type="checkbox"/> CI Negocio _____	<input type="checkbox"/> CI Filial _____
EXPLICACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Necesidades que cubre la buena práctica.</i> 		
OBJETIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resultados esperados al adoptar la buena práctica.</i> 		
PLAN DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acciones y fechas asociadas.</i> 		
PUBLICO OBJETIVO	PERSONAS CLAVE	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grupo de personas a los que se dirige el plan de acción y características que haya que tener en cuenta.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personas de la filial identificadas como clave para liderar o participar en la implantación.</i> 	
RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medidas e Indicadores representativos asociado a los objetivos.</i> 		
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aportaciones, reflexiones y lecciones aprendidas de la puesta en práctica.</i> 		

BIBLIOGRAFÍA

- Abela, J. A. (2002).** *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada.* Fundación Centro de Estudios Andaluces. Recuperado a partir de <http://anthropostudio.com/wp-content/uploads/2014/07/Andr%C3%A9u-J.-2000.-Las-t%C3%A9cnicas-de-an%C3%A1lisis-de-contenido-una-revisi%C3%B3n-actualizada.pdf> (Última visita: 8 de agosto de 2016).
- Aced, C., Barranco, F. y Guardiola, J. (2009).** “Cómo elaborar el plan de comunicación”. En *Manuales Prácticos de la PYME.* Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia.
- Acuña, A. (2012).** “La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos”. En *Encuentro Regional Zona Sur Adenag Trelew*, 19 y 20 de abril de 2012. Recuperado a partir de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf (Última visita: 3 de agosto de 2016).
- ADECEC-Dircom. (2014).** “El valor de la comunicación en los procesos de internacionalización. De marcas locales a marcas globales”. En *Conclusiones seminario Adecec Dircom.* Recuperado a partir de <http://docplayer.es/10455171-Conclusiones-seminario-adecec-dircom.html> (Última visita: 10 de julio de 2016).
- Adler, N. J. y Gundersen, A. (2008).** *International dimensions of organizational behaviour*, 5th ed. Mason. Ohio: Thomson South-Western.
- AGAEVE. (2010).** *Guía de Buenas Prácticas en Comunicación en los Servicios Centrales y Delegaciones Provinciales de la Consejería de Educación.* Camas, Sevilla: Agencia Andaluza de Evaluación Educativa.
- Alameda, D. (2005).** “La integración de la comunicación comercial en la gestión corporativa”. En *Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico – Vol. IV.* Universidade da Beira Interior.
- Allen, L. y Pantzalis, C. (1996).** “Valuation of the Operating Flexibility of Multinational Corporations”. En *Journal of International Business Studies*, 27(4).
- Alles, M. (2013).** *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Alloza, A. (2012).** “Reflexiones sobre la reputación necesaria”. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3). Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Alloza, A. (2014).** "Las empresas deben integrar indicadores no financieros en sus cuadros de mando". En *Top Comunicación. Dircom-Dirmark*. Recuperado a partir de <http://www.compromisorse.com/entrevista/director-general/corporate-excellence-centre-for-reputation-leadership/angel-alloza/> (Última visita: 23 de septiembre de 2016).
- Alloza, A. (2015a).** “Aproximación a la reputación y a la responsabilidad corporativas”. En Benavides, J. y Monfort, A. *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. 171-200.
- Alloza, A. (2015b).** *Comunicación, Marca y Reputación Corporativa: Pilares de la Nueva Economía de los Intangibles*. Recuperado a partir de <http://millwardbrowniberia.com/comunicacion-marca-y-reputacion-corporativa-pilares-de-la-nueva-economia-de-los-intangibles/> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Alloza, A. (2016).** “La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: marca y reputación”. En *Gestión de intangibles estratégicos*. Recuperado a partir de <https://www.cre100do.es/documents/11036/148195/intangibles/43e74a61-a138-42c5-9e24-5380eab2c2b5> (Última visita: 23 de julio de 2016).
- Almenara, J. (Coord.), Romeo, M. y Roca, X. (Col.). (2005).** *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Álvarez Nobell, A. (2011).** “Medición y Evaluación en Comunicación”. En *Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación*, (2). España: IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Álvarez, J. (2007).** “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”. En *Razón y Palabra*, (46).
- Amón, J. (2000).** *Estadística para psicólogos II .Probabilidad. Estadística inferencial*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Amozorrutia, J. (2011).** "El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones". En *Great Place to Work*, 2011-07-18. Recuperado a partir de <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/capital-humano/310313/significado-e-impacto-del-reconocimiento-organizaciones/> (Última visita: 29 de agosto de 2016).
- Amozurrutia, J. (2011).** "Reconocimiento, clave de la cultura interna de una empresa". En *Ideática Redes Sociales*, el 30 de marzo 2011. Recuperado a partir de <http://ideaticasm.blogspot.com.es/2011/03/reconocimiento-clave-de-la-cultura.html> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Andrade, H. (2005).** *Comunicación organizacional interna*. España: Netbiblo.
- Andreu, J. (1998).** *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Departamento Sociología Universidad de Granada. Recuperado a partir de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf> (Última visita: 23 de agosto de 2016).
- Aranda, M. (2008).** "Análisis de los stakeholders y objetivos de la organización". En *Estrategias genéricas competitivas*. Documentos Universidad de Jaén. Recuperado a partir de [www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/TEMA %20stakeholders.doc](http://www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/TEMA%20stakeholders.doc) (Última visita: 2 de agosto de 2016).
- Arenas, D., Sánchez, P. y Murphy, M. (2005).** "AA1000 Stakeholder engagement standard (SES)". En *AccountAbility*. Recuperado a partir de <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses.html> (Última visita: 2 de octubre de 2016).
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J.J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, Sánchez, M., Soria, L. y Vicario, D. (2008).** "Guía de buenas prácticas en Comunicación Interna". En *Cuadernos de buenas prácticas*, (12). Madrid: FEAPS.
- Arnau, J., Angueras, T. y Gómez Benito, J. (1990).** *Metodología de la Investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia: Universidad, Secretariado de Publicaciones.
- Arrollo Martínez, L. y Yus, M. (2011).** *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

- Asunción-Lande, N.C. (1989).** “Comunicación Intercultural”. En Collado-Dahnke, *La comunicación humana, una ciencia social*. 177-197, México: McGraw Hill.
- Atencio, C.V. (2010).** *The impact and potential role of multinational corporations in achieving sustainability in Latin American countries*. Engineering Systems Division, System Design and Management Program. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Avejera, P. (1987).** *Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo*. Córdoba, Argentina: Mimeo.
- Ávila, R. (2004).** *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bajo, A. (2015).** “El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial”. En Benavides, J. y Monfort, A. *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. 91-120.
- Baker, J. L. (2000).** *Evaluación del Impacto de los Proyectos de desarrollo en la Pobreza. Manual para profesionales*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Ballesteros, E. (2013).** “La estadística descriptiva como herramienta de análisis en la investigación social. Ejemplo de «actividad práctica» adaptada a la enseñanza del Espacio Europeo de Educación Superior”. En *Revista de Didáctica de las Matemáticas*, (84), 85-98.
- Bandsuch, M., Pate, L. y Thies, J. (2008).** “Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance”. En *Business and Society Review*, (113), 99-127.
- Bañares, L. (1994).** *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Barceló, L.V. (2007).** *Gobierno de la globalización. Del pentágono al hexágono*. Valencia: Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Bardin, L. (2002).** *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Barnard, C.I. (1959).** *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: C.E.C.
- Baron, R. (1996).** *Psicología*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Barranco, J. (2008).** “Comunicación interna y Reputación”. En *Tendencias 2.Revista Electrónica De Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura*. Recuperado a partir de http://www.tendencias21.net/marketing/Comunicacion-Interna-y-Reputacion_a28.html (Última visita: 15 de julio de 2016).
- Bartlett,C.A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J. (2003).** *Transnational Management: Text, Cases and Readings in cross-border management*. New York: McGraw Hill.
- Bartoli, A. (1992).** *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Basco, S. (2010).** *Essays on International economics*. Dept. of Economics. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Bateson, G. y Ruesch, J. (1984).** *Comunicación. La matriz social de la psiquiatría*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Belzunegui, A., Brunet, I. y Pastor, I. (2009).**”Globalización, Relaciones Laborales y Teletrabajo”. En *Revista Universitaria y Relaciones de Trabajo*, (10). Universidad Rovira i Virgili.
- Benavides, J. (2001).**”Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación”. En VVAA. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 19-45.
- Benavides, J. (2015).** “La publicidad, la marca, al ética en la construcción de los valores sociales”. En Benavides, J. y Monfort, A. *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. 45-64.
- Benavides, J. y Monfort, A. (Coord). (2015).** *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Benito, G. (2012).** “Clausura de la II Cumbre de la Internacionalización de la Empresa”. En *Club de Exportadores e Inversores, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos*. Madrid, 4 de mayo de 2012.

- Benito, G., Larimo, J., Narula, R. y Pedersen, T. (2002).** “International enterprises from small economies: The Internationalization patterns of large companies from Denmark, Finland and Norway”. En *International Studies of Management and Organization*. 32:1 (spring 2002) 57-78, Denmark: Copenhagen Business School.
- Berceruelo, B. (2011).** “Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos”. En *Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos, Wolters Kluwer España*, Valencia.
- Berelson, B. (1952).** *Content Analysis in communication research*. New York: Free Press.
- Berger, P. y Lucleman, T. (1968).** *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu Editores.
- Bericat, E. (1998).** *La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. España: Editorial Ariel Sociología.
- Blumer. (1969).** *Interaccionismo Simbólico*. Barcelona: Hora SA Editora Distribuidora
- Bonache, J. y Pla, J. (2001).** “La teoría de los costes de transacción en las decisiones de reclutamiento: un estudio exploratorio las empresas multinacionales españolas”. En *Documento de Trabajo, Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Carlos III de Madrid.
- Bourdieu, P., Chamboderon, J.C. y Passeron, J.C. (2008).** *El oficio del sociólogo, Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bovet, C. (2016).** *16 Internal Communications Best Practices for 2016*. Recuperado a partir de <https://enplug.com/blog/16-internal-communications-best-practices-for-2016> (Última visita: 25 de julio de 2016).
- Bravo, C. (2008).** *Pon una red social en tu intranet*, Activos Intangibles. www.activosintangibles.com/2008/04/pon-una-red-social-tu-intranet.html (Última visita: 15 de julio 2016).
- Brooke, M. y Remmers, H.L. (1970).** *Strategy of Multinational Enterprise*. Longman, London: Cook and Emerson.
- Buffington, J. (2004).** “Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?”. En *Internal Communications*. 10(4), 33-35.

- Búgeda, J. (1956)** . “Los instrumentos de investigación en las ciencias sociales”. En *Revista de Estudios Políticos*, (26). Madrid.
- Bugeda, J. (1974)** . *La medida en ciencias sociales*. Madrid: Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- Buisán, M. y Espinosa, E. (2007)**. “Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones”. En *Revista de Economía, Información Comercial Española, ICE* (839). 9–21.
- Burson-Marsteller.(2013)**. *El Dircom del futuro y el futuro del Dircom. 25 directores de comunicación reflexionan sobre el perfil y los desafíos del Dircom del 2025*. Top Comunicación & RR.PP., Burson –Marsteller. Recuperado a partir de <http://burson-marsteller.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Futuro-Dircom.pdf> (Última visita: 19 de agosto de 2016).
- Cabanas, C. (1990)**. *I Estudio de Comunicación Interna en España*. Instituto de Empresa.
- Cabanas, C. y Soriano, A. (2014)**. *Comunicar parta transformar*. Madrid: LID Editorial.
- Cabanas, C. y Vilanova, N. (2006)**. “Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio de la comunicación interna en las empresas españolas”. En *Capital Humano*, (195), enero de 2006.
- Cabré, M. T. (1999)**. “Sobre la noció de qualitat en terminología”. En *La terminología. Representación y comunicación. Una teoría de base comunicativa y otros artículos*, Universitat Pompeu Fabra, Sèrie Monografies, (3) 271-293. Barcelona: Institut Universitari de Lingüística Aplicada.
- Cabré, M.T. (2009)**. “Terminología y buenas prácticas”. En *Atti Convegno Assiterm 2009*, (12). Recuperado a partir de http://publifarum.farum.it/ezine_printarticle.php?id=161 (Última visita: 25 de julio de 2016).
- Cabrera, J.A. (1996)**. *Las Relaciones Públicas en la Empresa*. Madrid: Acento Editorial.

- Calvo, E. (2014).** “Estrategia de Comunicación Interna en procesos de internacionalización”. En *Programa Avanzado de Comunicación Interna*. Octubre, 2014. ICADE Business School – IIR. Recuperado a partir de http://www.icafe.upcomillas.es/images/Documentos_K2/Estudios/IBS_Comu_Inte.pdf (Última visita 26 de agosto de 2016).
- Calvo, P. (2010).** “La participación de los stakeholders internos, factor clave para una gestión ética y responsable de la empresa”. En Mugarra, A., *Teoría Superior de los Stakeholder*, Bilbao: Universidad del País Vasco, 1-19.
- Camacho, J. (2003).** “Aplicaciones estadísticas en las Ciencias Sociales”. En *Curso Universitario Interdisciplinar “Sociedad, Ciencia, Tecnología y Matemáticas”*. Departamento de Didáctica e Investigación Educativa y del Comportamiento. Universidad de La Laguna.
- Capriotti, P. (1990).** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (1999).** “Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo”. En *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, (13), 30-33. Tarragona: Universidad Rovira i Virgili.
- Capriotti, P. y Moreno, Á. (2006).** “La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible”. En *Revista ZER*, (21). Recuperado a partir de: (Última visita: 10 de agosto de 2016).
- Caricaburo, N.B. (2009).** “La lengua literaria en Internet “. En Parini, A. y Zorrilla, A.M. (Coord.). *Escritura y Comunicación*. Buenos Aires: Teseo.
- Caridad, M. y P. Moscoso, P. (1991).** *Los sistemas de hipertexto e hipermedia. Una nueva aplicación en informática documental*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013).** *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Casasnovas, R. (2012).** “05. Metodología para medir”. En *Red Inside. Revista de Comunicación Interna*, (39). Recuperado a partir de <http://www.redinside.com.ar/red-inside/redinside-39/05-metodologia-para-medir/> (Última visita: 13 de agosto de 2016).

- Casilda, R. (2008).** *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas.* Barcelona: Granica.
- Casilda, R. (2011).** *Multinacionales Españolas en un mundo global y multipolar.* Madrid: ESIC.
- Castells, M.(2001).** *La Galaxia Internet.* Barcelona: Areté.
- Castillo, A. y Álvarez Nobell, A. (2015).** *Evaluación de la Comunicación Estratégica.* Madrid: McGraw Hill.
- Catalá, M (2001).** “Comunicación interna: Atención al mensaje y a la participación en la empresa”. En *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 45-54.Universidad de Zaragoza. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926> (Última visita: 17 de agosto de 2016).
- Cea Esteruelas, N. (2014).** “La gestión de la comunicación en las organizaciones”. En *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IV(7), 217-220. Recuperado a partir de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/> (Última visita: 17 de agosto de 2016).
- Celaya, J. (2007).** Actas del VI Workshop CALSI. Recuperado a partir de <http://www.tecnolibro.es/ficheros/marketing.pdf> (Última vista: 16 de septiembre de 2016)
- Celaya, J. (2008).**”Introducción. Aspectos Generales”. En *Web 2.0 y Empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos.* I, 4-15. Asociación Nacional de Empresas de Internet. ANEI. Recuperado a partir de <http://www.a-nei.org/documentos/Web%20-0%20y%20Empresa.pdf> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- Celaya, J. y Herrera, P. (2007).** *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial.* Barcelona: Grupo BPMO Ediciones.
- CEPSA. (1930-1994).** *Memorias*, Madrid.
- CEPSA. (1991-2011).** *Informes de gestión*, Madrid.
- Cerviño, J. (2002).** *Marcas internacionales. Como crearlas y gestionarlas.* Madrid: Ediciones Pirámide.

- Cerviño, J. y Rivera, J. (2007).** “La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional”. En *La internacionalización de la empresa española*. (839). ICE.
- Chislett, W. (2007).** “Principales multinacionales de España: una fuerza cada vez mayor en la economía”. En *Economía y Comercio internacional*. DT (32) (traducido del inglés). Real Instituto El Cano. Recuperado a partir de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/economia+internacional/dt+32-2007 (Última visita: 24 de julio de 2016).
- Ciaspucio, G. E. (2009).** “La noción de familia de géneros en el análisis de la Comunicación de la Ciencia”. En Parini, A. y Zorrilla, A.M. (Coord.). *Escritura y Comunicación*. Buenos Aires: Teseo.
- Cirigliano, C. (2004).** “Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. Hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. En *Monografias.com*. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml> (Última visita: 17 de agosto de 2016).
- Clarke, T. (1998).** “The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age”. En *Long Range Planning*, (31), 182-184.
- Clarkson, M.B.E. (1995).** “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”. En *Academy of Management Review*, (20), 92-117.
- Coba, R. (2013).** “La comunicación interna es imprescindible si apuestas por el teletrabajo”, en *Buenas Prácticas. Agencias de Comunicación*. Recuperado a partir de <http://www.agenciasdecomunicacion.org/buenaspracticass/la-comunicacion-interna-es-imprescindible-si-apuestas-por-el-teletrabajo.html> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Conexión ESAN. (2016).** “¿Es posible medir la gestión de la comunicación interna?”. En *Apuntes Empresariales. ESAN*, 18 de Abril. Recuperado a partir de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/es-posible-medir-la-gestion-de-la-comunicacion-interna/> (Última visita: 13 de agosto de 2016).

- Congdon, C. y Gall, C. (2013).** “How Culture Shapes the Office”. En *Organizational Culture*, May 2013 issue, Harvard Business Review.
- Contreras, D. (2016).** “La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile”. En *Análisi* (34) 305-313. Recuperado a partir de <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55459/64591> (Última visita: 29 de julio de 2016).
- Cooley, C.H. (1922).** *Human Nature and the Social Order*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Costa C. y Túñez, J.M. (2014).** *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: UOC.
- Costa, J. (1993).** *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid: Fundesco.
- Costa, J. (1995).** *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2001).** “El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI”. En VVAA. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 47-66.
- Costa, J. (2005).** *Master Dircom, los profesionales tienen la palabra*, La Paz: Design.
- Costa, J. (2009).** *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Crespo, R. (2013).** *Fórmulas y apuntes de Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Recuperado a partir de https://www.academia.edu/3694815/F%C3%B3rmulas_y_apuntes_de_Estad%C3%ADstica_aplicada_a_las_Ciencias_Sociales (Última visita: 11 de agosto de 2016).
- Cross Knowledge. (2012).** *Comunicar el proyecto del Cambio*. Curso Gestionar el Cambio. OJM86. Madrid.

- Cuervo, M. (2009).** “El desafío de la comunicación interna en las organizaciones”. En *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (28). Buenos Aires: Relaciones Públicas. Recuperado a partir de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117 (Última visita: 15 de agosto de 2016).
- Curto, M. (2002).** “La responsabilidad social interna de las empresas”. En *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (16), septiembre de 2002.
- Dans, E. (2007).** “La empresa y la Web 2.0”. En *Márketing y Ventas. Harvard Deusto*, (80). Recuperado a partir de http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/web20-hdmv.pdf (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- Davenport, S. (2003).** “Experiments in corporate collaboration: the case of the Arts Electronica Future Lab”. En *Comparative Media Studies*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- De la Dehesa, G. (2007).** *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial
- De Salas, M. I. (1995).** “Percepción e Interactividad a partir de los formatos de representación en la Comunicación con soportes multimedia”. En, *Comunicación y Estudios Universitarios. Revista de Ciencias de la Información*. (5). Valencia: Fundación Universitaria San Pablo. CEU.
- De Salas, M. I. (2002).** *La comunicación empresarial a través de Internet*, Valencia: Universidad Cardenal Herrera.
- De Salas, M. I. (2012).** *Métodos de investigación cualitativa*, Valencia: CEU Universidad Cardenal Herrera.
- De Salas, M. I. (2014).** *La Comunicación comercial e institucional autorregulada en su función trasmisora de valores*. Valencia: CEU Ediciones.
- De Salas, M. I. (2015).** “La ética en la comunicación on-line”. En Benavides, J. y Monfort, A. *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. 309-338.

- De Salas, M. I. y Monserrat, J. (2011).** “La Reputación Corporativa como instrumento de articulación en la Gestión de la Organización”. En *Revista FISEC Estrategias* (15), 37-59. Recuperado a partir de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/939/fisec_estrategias_n15v3pp37_59.pdf (Última visita: 7 de febrero de 2016).
- Delfini, M. (2011).** “Relaciones laborales y gestión de recursos humanos en filiales de empresas multinacionales en Argentina”. En *Sociedad y Economía*. (20). Buenos Aires: UNGS.
- Deveraux, S. (1999).** *Communication Planning. An integrated approach*. California: Sage Publications.
- DiarioTI. (2014).** “Las redes sociales empresariales, herramienta también de comunicación interna”. En *DiarioTI*, (4035). Recuperado a partir de <http://diarioti.com/las-redes-sociales-empresariales-herramienta-tambien-de-comunicacion-interna/72677> (Última visita: 29 de agosto de 2016).
- Díaz, V. L. (2013).** “Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional”. En *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT, 1(3).
- Diez de Castro, E., Galán, J.L. y Martín, E. (1996).** *Introducción a la Economía de la Empresa I y II*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Dolan S.L., Valle, R., Jackson S.E. y Schuler R. (2009).** “La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?”. En *Gestión Internacional y multinacional de los recursos humanos*, Cap.14, Madrid: McGraw Hill.
- Dolan, S.L. y Parada, M^a.J. (2010).** “La gestión de recursos humanos y políticas de provisión de cargos directivos en la multinacional española”. En *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo Informe Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. Barcelona: ESADE ICEX.
- Donalson, T. y Preston, L. (1995).** “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications”. En *Academy of Management Review*, (20), 65-91.

- Downs, C. W. y Hazen, M. D. (2004).** *Assessing organizational communication*. New York: The Guilford Press.
- Dubey, R. (2006).** *Study and analysis of best practices for the development of systems engineers at a multi-national organization*. System Design and Management Program, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Dunning, J. H. (1974).** *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, New York: Praeger.
- Dunning, J.H. (1981).** “Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or development approach”. En *Review of World Economics, Journal of the Kiel Institute of World Economics*, 117(1), 30-64.
- Dunning, J.H. (1993).** *The globalization of Business*, Londres: Routledge.
- Duran Herrera, J. J. (2004).** *El ámbito internacional de la inversión directa en el exterior y la gobernanza de la empresa multinacional*, Madrid: Editorial Minerva.
- Durán Herrera, J. J. (2006).** “El auge de la empresa multinacional española”. En *Boletín económico del ICE*, (2881), 13-33.
- Eco, U. (1989).** *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Barcelona: Gedisa Editorial.
- Eisenhardt, M. (1991).** “Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic”. En *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Eldin, F. (1998).** *El Management de la Comunicación*. Buenos Aires: Edicial.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003).** *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación*. Barcelona: Ed.Gestion-2000.
- EMC2. (2010).** *Virtualización de aplicaciones críticas para el negocio. Conceptos tecnológicos y consideraciones del negocio*. Recuperado a partir de <http://spain.emc.com/collateral/software/white-papers/h6859-virtzng-business-crtcl-appts-wp.pdf> (Última visita: 30 de agosto de 2016).
- Enrique Jiménez, A.M. y Morales F. (2008).** “Estructura de la comunicación empresarial”. En *Pensar la Publicidad*, II, (2), 63-80.

- Enrique, A.M. (2008).** “La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda”. En *Comunicación y Sociedad*, XXI, (2), 35-56.
- Enrique, A.M. y Morales, F. (2007).** “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. En *Anàlisi 35, 2007*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Enrique, A.M. y Morales, F. (2008).** “Estructura de la comunicación empresarial”. En *Pensar la Publicidad*, II, (2). Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Enrique, A.M., Madroñero, M. G., Morales, F. y Soler, P. (2008).** *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Equipo ComuniKandonos. (2014).** “El marco de métricas válidas para la comunicación corporativa”. En *ComuniKandonos. Medición de la comunicación*. Recuperado a partir de <http://www.comunikandonos.com/medicion-de-la-comunicacion/744-el-marco-de-metricas-validas-para-la-comunicacion-corporativa> (Última visita: 13 de agosto de 2016).
- Equipo Dircom. (2010).** *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Publicaciones DirCom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- Equipo Dircom. (2015).** *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid: Publicaciones DirCom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- Equipo EAE Business School. (2015).** “El departamento de comunicación: la pieza clave en tu empresa”. En *Artículos Harvard Deusto. La Gestión del Siglo 21*. Barcelona-Madrid: EAE Business School. Universitat Politècnica de Catalunya- Universidad Rey Juan Carlos.
- Equipo Insight. (2012).** “Lograr el apoyo de los stakeholders, clave para la internacionalización de la reputación”. En *Documentos de Estrategia*, (125). Corporate Excellence.
- Equipo Plataforma Voluntariado. (2001).** *Elaboración de un Plan de Comunicación*. Madrid: Plataforma del voluntariado de España. Departamento de Comunicación.

- Equipo rrhh-web. (2006).** “El uso correcto de los sistemas de mensajería instantánea en la empresa”. En *La web de los recursos humanos y el empleo*. Recuperado a partir de http://www.rrhh-web.com/El_uso_correcto_de_los_sistemas_de_mensajeria_instantanea_de_la_empresa.html (Última visita: 3 de septiembre de 2016).
- Equipo Vértice. (2007).** *Comunicación interna. Dirección y Gestión de Empresas*. Malaga: Publicaciones Vértice.
- Equipo Vértice. (2007).** *Comunicación Interna*. Madrid: Editorial Vértice.
- ESADE. (2010).** “Gestión de Recursos Humanos y políticas de provisión de cargos directivos en la multinacional española”. En *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. Barcelona: ESADE ICES.
- Fajula, A. y Roca, D. (2001).** “Las nuevas tecnologías de la comunicación (Aplicación y repercusiones en el entorno empresarial)”. En VVAA. *Dirección de Comunicación Empresaria le Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 361-394.
- Fanjul, E. (2010).** “Factores culturales e internacionalización de la empresa”. En *La Empresa y la Economía. ICE*. Septiembre-Octubre 2010, (856).
- Feingold, V. (2014).** “Claves para diseñar espacios de trabajo”. En *Diseño, Construcción de oficinas. Workplace design. Mas ARQ*. https://issuu.com/ndiricci/docs/arq_mas_oficinas_3 (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Femenía, S. (2012).** *La Gestión del Patrocinio Múltiple en el Ámbito Deportivo: Perspectiva Relacional y/o de Red*. (Tesis Doctoral). Universidad Cardenal Herrera- CEU. Recuperado a partir de: <http://dspace.ceu.es/handle/10637/5431> (Última visita: 30 de agosto de 2016)
- Femenía, S. (2013).** “La Gestión del Patrocinio Múltiple en el Ámbito Deportivo: Perspectiva Relacional y/o de Red”. En Padilla. *Tendencias innovadoras en modelos comunicativos*. Madrid: Editorial Visión Libros.289-316.
- Fernández Beltrán, F. (2000).** *Hacia una nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las nuevas tecnologías de comunicación interna en el sector financiero de la Comunidad Valenciana*, Castellón: Universidad Jaume I.

- Fernández Beltrán, F. (2007).** *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.* (Tesis doctoral). Castellón: Universidad Jaume I. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6936> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Fernández Carrelo, P. (2012).** “Las 7 diferencias entre Intranet, Intranet Colaborativa (o 2.0) y Red Social Corporativa”. En *Zyncor Blog*. Recuperado a partir de <http://blog.zyncro.com/tag/intranet-social/> (Última visita: 20 de agosto de 2012).
- Fernández Frontelo, J.L. (2012).** “Las redes sociales corporativas son herramientas que aúnan comunicación y productividad”. En *Anuario 2012*. Madrid: Publicaciones DirCom, Asociación Directivos de Comunicación.
- Fernández García, R. (2009).** *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial.* Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fernández Mateo, J. (2015).** “Empresa, ética y responsabilidad: Problemas epistemológicos, éticos y culturales”. En Benavides, J. y Monfort, A. *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. 65-90.
- Fernández Rozas, J.C. (2001).** *Sistema de Comercio Internacional.* Madrid: Cívitas Ediciones.
- Fernández Vázquez, J. (2012).** “La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web”. En *Correspondencias & Análisis*, (2), 111-128.
- Fernández, S. (2014).** *Comunicación sin fronteras.* Recuperado a partir de <https://pasionporcomunicar.wordpress.com/2014/01/28/comunicacion-sin-fronteras/> (Última visita: 11 de julio de 2016)
- Fernández-Blanco, M. (1976).** “Las empresas multinacionales y el sector agrario”. En *Política Agraria*. Madrid: Publicaciones Ministerio de Agricultura.
- Ferrer, M. A. (2008).** “Inversión directa Española en el exterior: Latinoamérica y el Caribe, 1996-2005”. En *Revista Venezolana de Gerencia* [online], 13(41).

- Flacso, S. (1975).** “Entrevista focalizada”. En *Diccionario Unesco de Ciencias Sociales*, Madrid: Aguilar.
- FMI. (2002).** “Globalización: Marco para la participación del FMI”. En *Estudios Temáticos*, 02/01.
- Fombrun, C. (1983).** “Strategic Management: Integrating the Human Resources Systems into Strategic Planning”. En *Advances in Strategic in Management*, 2. Greenwich, Connecticut: Jay Press Inc.
- Formanchuk, A. (2013).** “Comunicación Interna: ¿Cómo Medir su Beneficio Económico?”. En *Mi espacio. Desde la trinchera*. Recuperado a partir de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/comunicacion_interna_como_medir_su_beneficio_economico.html#.V68-hZiLSUk (Última visita: 13 de agosto de 2016).
- Forssberg, S. y Malm, S. (2001).** *Internal Communication in an MNC an underestimated key to success*. Graduate Business School. School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W. y Piekkari, R. (2006).** “The multinational corporation as a multilingual organization. The notion of a common corporate language”. En *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-423. Emerald Group Publishing Limited.
- Freeman, E. (1984).** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Freeman, E. R. y Velamuri, R. (2007).** *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*. Charlottesville, Virginia: Insitute for Business Ethics (Darden University, Virginia).
- Freeman, E. R., & Velamuri, S. R. (2006).** “A new approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility”. En Kadabase, A. y Morsing, M. (2006). *Corporate Social Responsibility*, 9-23. New York: Palgrave MacMillan.
- Freeman, E. y Reed, D. (1983).** “Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance”. En *California Management Review*, (25), 88-106.

- Friedmann, G. (1971).** “El objeto de la sociología en el trabajo”. En *Tratado de sociología del trabajo*. México: F.C.E.
- Frost, S. (2016).** “Las desventajas de utilizar mensajería instantánea en el lugar de trabajo”. En *Pequeña y mediana empresa. La voz de Houston*. Recuperado a partir de <http://pyme.lavoztx.com/las-desventajas-de-utilizar-mensajera-instantnea-en-el-lugar-de-trabajo-11999.html> (Última visita: 3 de septiembre de 2016).
- Fuentes, G. (2011).** “La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos”. En *Imagen y Comunicación. Revista oficial del Dircom*. (21). Lima, Perú: LZC Imagen y Comunicación.
- Gairin, J. (1998).** “Estadios de desarrollo organizacional”. En *Contextos Educativos* (1), 125-154. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gaitán J.A. y Piñuel, J.L. (1998).** *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Galán, J.I. y Suarez, I. (1997).** “Estrategia y estructura organizativa: el caso español”. En *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 6(2), 91–103.
- Galarreta, A. (2012).** “Un modelo para el cambio cultural en las organizaciones”. En *Blog.La buhardilla del estratega*. Recuperado a partir de <http://labuhardilladelestratega.blogspot.com.es/2012/01/un-modelo-para-el-cambio-cultural-en.html> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Gall, C. (2013).** “Building Wellbeing into the Workplace”. En *White Papers. Attract and Engage*, Steelcase.
- García Cruz, R. (2000).** *Empresas españolas en los mercados internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- García Jiménez, J. (1998).** *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- García Martínez, A. (2009).** *El diálogo intercultural*. Murcia: Universidad de Murcia.
- García Mestanza, J., Ruiz Molina, R. y Ventura, R. (1999).** “La auditoría de comunicación interna, una aproximación conceptual y metodológica”. En *Revista Latina de comunicación social*, (18).

- García Moreno, Y. (2008).**” Web 2.0 y la comunicación corporativa”. En *Web 2.0 y Empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos*. I, 260-284. Asociación Nacional de Empresas de Internet. ANEI. Recuperado a partir de <http://www.anei.org/documentos/Web%202-0%20y%20Empresa.pdf> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- García Santamaría, J.V. (2011).** “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales“. En *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, I, (2), 25-40. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-02-25-40> (Última visita: 19 de agosto de 2016).
- García, C. (2011).** “Redes sociales en el ámbito empresarial: ¿Cómo gestionarlas y articularlas con la comunicación interna?”. En *Social Media Marketing. PuroMarketing*. Recuperado a partir de <http://www.puromarketing.com/42/10405/sociales-ambito-empresarial-como-gestionarlas-articularlas.html> (Última visita: 29 de agosto de 2016).
- García-Echevarría, S. (1996).** “La globalización de la economía como motor de cambio económico, social y empresarial, Globalización y gobierno de empresa”. En *Revista Situación*, (1). Madrid.
- Garmendia, J. A. (1990).** *Desarrollo de la organización y cultura empresarial*. Madrid: Editorial ESIC.
- Garnier, P. (1982).** “Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations”. En *Academy of Management Journal*, (25), 893-998.
- Gascue, A. (2009).** *Movimientos de mouse y golpecillos en el teclado. El papel de la Mensajería Instantánea (MI) en la generación y sustento de grupos de pertenencia basados en Comunicación Mediada por Computadora (CMC)*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República.
- Glass, G. y Stanley, J. (1993).** *Métodos estadísticas aplicados a las ciencias sociales*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Goldhaber, G. M. (1986).** *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

- Goldvarg, T. y Carvallo, G. (2015).** “Cultura organizacional y espacios de trabajo: El desafío de integrar capital humano y diseño”. En *Moda & Estilos*, Septiembre 01. Recuperado a partir de <http://neturuguay.com/2015/09/cultura-organizacional-y-espacios-de-trabajo-el-desafio-de-integrar-capital-humano-y-diseno/> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Gómez López-Egea, S. (2005).** *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado a partir de http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf (Última visita: 24 de agosto de 2016).
- Gómez Nieto, B., Tapia, A. y Díaz Chica, O. (2012).** “La comunicación corporativa a través de las páginas web: el caso de las ONGs españolas”. En *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Septiembre 2012, Año XIV (120), 1-20.
- Gómez, C. (2013).** “Recursos humanos y comunicación interna: un matrimonio necesario”. En *Revista Capital Humano*. Recuperado a partir de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/recursos-humanos-y-comunicacion-interna-un-matrimonio-necesario/> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Gómez, J. (2015).** El buzón de sugerencias. Cerem International Business School. Recuperado a partir de <http://www.cerem.es/blog/el-buzon-de-sugerencias> (Última visita: 26 de julio de 2016).
- Gómez, Marcelo M. (2006).** *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Edit. Brujas.
- González Sabín, R. (2005).** *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's como herramienta de mejora permanente de Capital Humano*. Vigo: Ideas Propias Editorial.
- González, E. y Ramiro, P. (2009).** “Las consecuencias de las inversiones de las multinacionales españolas en América Latina. El caso de las empresas de la energía en Colombia”. En Barcena, I., Lago, R. y Villalba, U. (Coords.). *Energía y deuda ecológica*. Barcelona: Icaria.

- Gonzalo, P. (2015).** “Empleados que dejan de ser receptores para convertirse en coprotagonistas”. En *Círculo de Comunicación “comunicación interna 2.0.”* Dircom. 26 Jun. 2015.
- Graff, E. (1995).** *An Introduction to the Work of Oliver Eaton Williamson (1932-Pres)*. Recuperado a partir de http://library.by/portalus/modules/economics/show_archives.php?subaction=showfull&id=1103886154&archive=1120043517&start_from=&ucat=1 (Última visita: 7 de febrero de 2016).
- Grasso, L. (2006).** *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Editorial Brujas
- Gray, Hodson y Gordon. (1995).** *El Teletrabajo*. Fundación Universidad Empresa.
- Guédez, V. (2014).** *Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial*. Barcelona: CIES (Centro de Investigación de Economía y Sociedad). Universidad de Barcelona. Recuperado a partir de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/656/140127%20Los%20grupos%20de%20inter%C3%A9s.pdf> (Última visita: 4 de agosto de 2016).
- Guenther, K. (2003).** “Ten steps to intranet success”. En *On Line. The leading magazine for information professionals*, 27, (1), 66-69.
- Guillén, M. F. (2004).** “La internacionalización de las empresas españolas, Información Comercial Española.”. En *Revista de Economía*, (812), 211-223.
- Guillén, M. F. (2006).** *El auge de la empresa multinacional española*, Madrid: Marcial Pons.
- Guillén, M. F. y García Canal, E. (2011).** *Las nuevas multinacionales- Las empresas españolas en el mundo*, Madrid: Editorial Ariel.
- Gutiérrez-García, E. (2010).** “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”. En *Palabra Clave*, 13(1).
- Hales, C. (1994).** “Internal Marketing as an approach to Human Resource Management: a new perspective or a metaphor too far?”. En *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-71.
- Halpern, D. (2010).** *Gestión de Crisis: Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional*. Santiago de Chile: RiL Editores.

- Hammel, G. y Prahalad, C.K. (1995).** *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Handy, C. (1993).** *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Harris, R., Moran, P. y Moran, S. (1998).** *Managing Cultural differences*, Boston: Elsevier.
- Harrison, R. (1972).** "How to describe your organization". En *Harvard Business Review*,(50), sep-oct, 1972.
- Harrison, S. (2002).** *Relaciones Públicas. Una introducción*. Madrid: Editorial Thomson.
- Harvey, M. y Moeller, M. (2009).** "Expatriate managers: A historical review". En *International Journal of Management Reviews*. Sep 2009, 11, (3), 275-296.
- Hedlund, G. (1986).** "The Hypermodern MNC. A Heterarchy". En *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.
- Hedlund, G. (1993).** "Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the Management of Multinational Corporations". En *Organisation theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998).** *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Zubizarreta, J., González, E. y Ramiro, P. (eds.) (2012).** *Diccionario crítico de empresas transnacionales. Claves para enfrentar el poder de las grandes corporaciones*. Barcelona: Icaria.
- Hernánomez, J. (1988).** "La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto". En *Anales de estudios Económicos y Empresariales*, (3), 235-238. Universidad de Valladolid.
- Hofstede, G. (1980).** *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001).** *Culture's consequences: Comparing values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. y Harris Bond, M. (1988).** "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth". En *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. y Sanders, G. (1990).** “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”. En *Administrative Science Quarterly*, 35(2). 286–316. Recuperado a partir de <http://doi.org/10.2307/2393392> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Holsti, O.R. (1969).** *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison
- Hontoria, J. (2014a).** “La importancia del correo electrónico en las empresas”. En *La reflexión es un camino, Pymes*. Recuperado a partir de <http://tipesoftware.com/la-importancia-del-correo-electronico-en-las-empresas/> (Última visita: 30 de agosto de 2016).
- Hontoria, J. (2014b).** “El correo electrónico”. En *La reflexión es un camino, Pymes*. Recuperado a partir de <http://tipesoftware.com/correo-electronico/> (Última visita: 30 de agosto de 2016).
- House, J. (2002).** *Communicating in English as a lingua franca*. EUROSLA Yearbook, (2), 243-61.
- Hymer, S. (1960).** *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Massachussets: MIT Press.
- Ibáñez, T. (2003).** “El giro lingüístico”. En *Análisis del Discurso. Manual para las ciencias sociales*, 21-42. Barcelona: Editorial UOC.
- IE Business School. (2012).** *Gestión del Cambio*, Madrid: Instituto Empresa.
- IESE. (2012).** “Gestión de la reputación en tiempos turbulentos Comunicación Corporativa”. En *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, Julio 2012.
- Igartua, J.J. y Humanes, M.L. (2014).** “El método científico aplicado a la investigación en comunicación Social”. En *Lecciones del portal*. Portalcomunicacion.com. InCom UAB. Recuperado a partir de http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/6_esp.pdf (Última visita: 30 de septiembre de 2016).
- Islas, O. y Hernández, G. (2003).** *Investigando la comunicación en crisis*. Monterrey, México: Razón y Palabra.

- ITESM. (2004).** *Intranets para la comunicación interna de las empresas*. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/intranets-comunicacion-interna-empresas/> (Última visita: 31 de agosto de 2016).
- Jiménez Palmero, A. (2010).** *Tres ensayos sobre el empleo proactivo del riesgo político. El caso de la estrategia de internacionalización de las empresas multinacionales españolas*. Organización y Gestión de Empresas. Universidad de Burgos.
- Jiménez Zarco, M.I. y Rodríguez Ardura (Coord.). (2007).** *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Johnsson, H. (1991).** *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001).** *Dirección estratégica*. quinta edición, Madrid: Pearson.
- Kalla, H. (2006).** *Integrated internal communications in the multinational Corporation*. Helsinki School of Economics . Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1977).** *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kluckhohn, C. (1951).** *Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kreps, G. (1995).** “Sistemas de Comunicación Interna”. En *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2005).** *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Krippendorff, K. (1990).** *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Kumar, K. (2012).** *Best practices for internal communications professionals: engaging your employees in the information*. Recuperado a partir de http://www.simply-goodadvice.com/uploads/engaging_in_information_age_02.pdf (Última visita: 25 de julio de 2016).

- Lagares, P. y Puerto, J. (2001).** “Población y muestra. Técnicas de muestreos”. En *Management Mathematics for European Schools*. Recuperado a partir de http://optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamaeusch/veroeffentlichungen/ver_texte/sampling_es.pdf (Última visita: 11 de septiembre de 2016).
- Lamarca, M.J. (2013).** *Hipertexto: El nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://www.hipertexto.info> (Última visita: 1 de septiembre de 2016).
- Landier, H. (1992a).** “La empresa inteligente”. En *Guía para la Gestión del Cambio*. Madrid-Bilbao: Aedipe- Deusto.
- Landier, H. (1992b).** “La empresa pluricelular”. En *La dimensión humana de la empresa del futuro*, Madrid-Bilbao: Aedipe- Deusto.
- Lazanova, M. y Caligiuri, P. (2001).** “Retaining repatriates: the role of the organizational support practices”. En *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.
- Leggett, B. (1989).** “Management communications: intra-company visits as an informal communication channel”. En *Working Paper*, WP-157. IESE Business School.
- León, O.G. (2005).** *Cómo Redactar Textos Científicos en Psicología y Educación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, Netbiblo.
- León, O.G. y Montero, I. (2003).** *Métodos de Investigación en psicología y Educación* (3ª edición). Madrid: McGraw Hill.
- León, R. (2007).** *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Levi-Strauss, C. (1963).** *Structural Anthropology*. New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Lilienthal, D. (1969).** *The multinational corporation*, New York: McGraw Hill.
- Lipiäinen H.S., Karjaluoto, H.E. y Nevalain, M. (2016).** *Digital channels in the internal communication of a multinational corporation*. School of Business and Economics, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland. Recuperado a partir de <http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm> (Última visita: 2 de julio de 2016).

- Lobo, E. (2012).** “Cómo elaborar un Plan de Comunicación que recoja y transmita los valores de una compañía”. En *Anuario 2012*. Madrid: Publicaciones DirCom Asociación Directivos de Comunicación.
- López Font, L. (2011).** “Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie”. En *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3). Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 11-19. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- López Ortega, E. (2009).** *Uso de las herramientas de la Web 2.0 en la empresa: Situación actual y tendencias*. (Trabajo fin de carrera). Escuela Politécnica Superior. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado a partir de <http://arantxa.ii.uam.es/~jms/pfcsteleco/lecturas/20091105ElenaLopez.pdf> (Última visita: 3 de septiembre de 2016).
- López Triana, I. (2011).** “Observatorio global de intangibles”. En *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2011*. Madrid: Pearson Educación.
- López-Trigo, M., García Cubells, R. y Femenía, S. (2013).** “La comunicación política en los “Social Media”. Análisis comparado de la campaña de Barack Obama y Hillary Clinton en 2008”. En *Historia y Comunicación Social*, (18), Nº Especial Diciembre, 813-826.
- Losee, J. (1972).** *Introducción histórica a la filosofía de la ciencia*, Madrid: Alianza Editorial.
- Lucas Marín, A. (1997).** *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh.
- Lusting, N. (1988).** “Del estructuralismo al neoestructuralismo: la búsqueda de un paradigma heterodoxo”. En *Colección Estudios CIEPLAN. Neoestructuralismo, neomonetarismo y procesos de ajuste en América Latina*, (23), 35- 46. Santiago de Chile: Corporación de Estudios para América Latina.

- Mamao, G. M. (2011).** *Growth strategy for hybrid organizations: balancing economic, environmental, and social impacts*. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Manning, P. K. y Cullum-Swan, B. (1994).** "Narrative, content, and semiotic analysis". En Denzin, N. K. y Lincoln, Y.S. (eds.), *Handbook of qualitative research*, 463-477. Thousand Oaks, California: Sage.
- Marchiori, M. (2011).** "Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones". En *Ciencias de la Información*, (42), 49-54. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008> (Última visita: 6 de julio de 2016).
- Marín, F. (2009).** *Comunicación de crisis*. Madrid: LID Editorial.
- Marín, P.P. y García García, M. (2013).** "El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad y RR PP de la universidad de Cádiz". En *Historia y Comunicación Social*, 18, 97-108.
- Marina, J. A. (1993).** *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.
- Maritz, P. (2006).** Bosses Not "On the Same Page" as Employees Regarding Recognition. Recuperado a partir de <http://www.maritz.com/Maritz-Poll/2006/Maritz-Poll-Bosses-Not-On-the-Same-Page-as-Employees-Regarding-Recognition.aspx> (Última visita: 2 de febrero 2016).
- Martín, F. (1997).** *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Martín, F. (2006).** *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.
- Martínez y Nosnik, A. (1988).** *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Matilla, K. (2010).** "Pasado, presente y futuro del Dircom". En *FISEC-Estrategias* . V(14), 3-24. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Mayers, J. (2005).** *Análisis del poder de las partes interesadas*. International Institute of for Environment and Development. Recuperado a partir de http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_spanish.pdf (Última visita: 2 de agosto de 2016).

- Mayo, A. (1991).** *Managing Careers Strategies for Organizations*. London: Institute of Personnel Management.
- Mazo, J.M. (1994).** *Estructuras de la comunicación por objetivos: Estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel.
- Mazzola, C. (2002).** *Buzón de sugerencias para la comunicación ascendente*. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/buzon-sugerencias-para-comunicacion-ascendente/> (Última visita: 27 de julio de 2016).
- McGovern, G. (2002).** *Intranet communication versus traditional communication*. November 25, 2002. Recuperado a partir de http://www.elearningpost.com/blog/gerry_mcgovern_intranet_communication_versus_traditional_communication (Última visita: 31 de agosto de 2016).
- Mead, G. (1934).** *Espíritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Medina, P. y Buil, P. (2016).** “La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders”. En *Sphera Publica*, 1(16), 77-94. Recuperado a partir de http://incom.uab.cat/bdd/pdf/Medina_Buil_2016_SpheraPublica_n16_v1.pdf (Última visita: 13 de septiembre de 2016).
- Mendoza, X. y Vives, L. (2008a).** “Análisis transversal de una muestra de empresas españolas en su proceso de internacionalización”. En *La Expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos. Primer Informe Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. ESADE Business. Barcelona: ESADE ICEX.
- Mendoza, X. y Vives, L. (2008b).** “De la internacionalización a la multinacionalización de la empresa. Marcos teóricos para su análisis estratégico”. En *De la multinacional española: estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del Observatorio de la empresa Multinacional Española (OEME)*. ESADE Business. Barcelona: ESADE ICEX.
- Mendoza, X. y Vives, L. (2009a).** “Retos estratégicos y organizativos de las empresas en proceso de multinacionalización”. En *Workshops del OEME*, Mayo 2009. Barcelona: ESADE-ICEX.

- Mendoza, X. y Vives, L. (2009b).** “El proceso de multinacionalización de las empresas españolas: retos y oportunidades. La multinacional española ante un nuevo escenario internacional”. En *Segundo informe anual del OEME*, Cap.3. Barcelona: ESADE ICEX.
- Mendoza, X. y Vives, L. (2010).** “Las empresas españolas internacionalizadas: una aproximación cuantitativa”. En *La multinacional española ante un nuevo escenario. Segundo Informe Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. ESADE Business. Barcelona: ESADE ICEX.
- Mercer. (2015).** *Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices*. Recuperado a partir de <https://www.imercer.com/products/WorldwideIAPP.aspx> (Última visita: 24 de agosto de 2016).
- Merton,R.K. y Kendall,P. (1946).** “The focused interview”. En *American Journal of Sociology*, (51), 550-566.
- Minkov, M. (2012).** *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World’s Modern Societies and Their Cultures*. Beverly Hills, California Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1989).** *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- Mokhtari Dizaji, R. (2008).** *Business model transformation for the international division of a fortune 100 high technology company*. System Design and Management Program. Massachusetts Institute of Technology.
- Molina, A. (2015).** Gestión y comunicación de crisis IV: El plan de comunicación de crisis. Recuperado a partir de <http://twowayroad.es/gestion-y-comunicacion-de-crisis-iv-el-plan-de-comunicacion-de-crisis/> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Monge, P., Farrell, R., Eisenberg, E., Miller, K. y White, L. (1984).** “The process of studying process in organizational communication”. En *Journal of Communication*, (34), 22-43.
- Montserrat, J. (2014).** *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación: Una aplicación a las franquicias*. Alicante: Publicacions de la Universitat D’Alacant.

- Montañez, M. (2001).** "Introducción al análisis e interpretación de textos y discursos". En *Prácticas de creatividad local*. Madrid: El Viejo Topo. Recuperado a partir de <https://pochicasta.files.wordpress.com/2008/11/entrevista.pdf> (Última visita: 11 de octubre de 2016).
- Monteiro, L. F., Arvidsson, N y Birkinshaw, J. (2008).** "Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications. *Organization Science* 19(1):90-107. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0264> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Montero, R. (2014).** Internacionalización de la Empresa Española y efectos cualitativos de su presencia en el Perú. *Presencia de Empresas Españolas en el Perú: Evaluación e Impacto*. Lima: Centro de Investigación Universidad del Pacífico.
- Montoya, I. y León, E.C. (2004).** "Los ciclos de generación de competencias y su aplicación en las organizaciones. Estrategia y Organización". En *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales*, (24).
- Morales, F. (2001).** "Comunicación Interna". En VVAA. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 219-247.
- Moratalla, J. R. (2014).** "¿Es el teletrabajo un nuevo derecho laboral del trabajador?". En *El Derecho*. Lefevre. Recuperado a partir de http://tecnologia.elderecho.com/tecnologia/internet_y_tecnologia/teletrabajo-nuevo-derecho-laboral-trabajador_11_690805003.html (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Moreno, C. M. (2015).** "La comunicación y gestión de valores en la empresa". En Benavides, J. y Monfort, A. *Comunicación y Empresa responsable*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. 281-308.
- Mourier, P. y Smith, M. (2001).** *Conquering Organizational Change: How to Succeed Where Most Companies Fail*. Atlanta, Georgia: Cep Press.
- Muñiz, R. (2014).** *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros. Recuperado a partir de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/index.html#44 (Última visita: 12 de agosto de 2016).
- Munne, F. (1993).** *La comunicación en la cultura de masas. Estudios sobre la comunicación, los medios y la publicidad*. Barcelona: PPU, Promoción y Publicaciones Universitarias.

- Muriel, M.L. y Rota, G. (1980).** *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Ciespal.
- Mut, M. (2006).** “El Director de Comunicación, Perfil de una nueva figura”. En *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, Año II, (5), Mesa VII, 3 – 23. https://www.researchgate.net/publication/228355966_EL_DIRECTOR_DE_COMUNICACION_PERFIL_DE_UNA_NUEVA_FIGURA (Última visita: 22 de agosto de 2016).
- Ñáñez, J. (2015).** “Plan de Comunicación Empresarial”. En *Comunicación Organizacional.: Web Services/SOA*. IBM Global Services. Recuperado a partir de <http://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Nava, A. (2013).** “Evolución y Cambio de la Organización y su Administración”. En *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(2), 101-111. Recuperado a partir de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf) (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Nemetz, P. L. y Christensen, S. L. (1996).** The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism. *The Academy of Management Review*, 21(2). 434-462.
- Neuendorf, K. A. (2002).** *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Nielsen, J. (2009).** *Redes sociales en intranets*. Blog Connexion 2.0 Recuperado a partir de <http://connexion20.wordpress.com/2009/09/23/redes-sociales-en-intranets/> (Última visita: 20 de agosto de 2012).
- Noguero, F. L. (2002).** “El análisis de contenido como método de investigación en clave pedagógica”. En *Revista de Educación*, (4), 167-179. Universidad de Huelva. Recuperado a partir de <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/viewArticle/610> (Última visita: 8 de agosto de 2016).
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).** *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nubalia (2012).** *Redes sociales corporativas: la evolución de las intranets.* Nubalia News. www.nubalia.com/redes-sociales-corporativas-la-evoluci%C3%B3n-de-las-intranets/2012/05/22/ (Última visita: 10 de julio de 2012).
- O’Keeffe, C. (2016).** *Preparing Your Employees – Internal Comms App Deployment.* <https://www.newsweaver.com/preparing-your-employees-internal-comms-app-deployment/#.Vw347tSLTs0> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- O’Sullivan, J. (1996).** *La comunicación humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación.* Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Obstfeld, M. y Taylor, A. (2004).** *Global Capital Markets-Integration, Crisis, and Growth,* Cambridge: University Press.
- OEME. (2008).** La expansión de la multinacional española. Estrategias y cambios organizativos. *Primer Informe Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME).* ESADE Business. Barcelona: ESADE ICEX.
- Ohmae, K. (1992).** *La mente del Estratega.* Madrid: McGraw Hill.
- Ohmae, K. (1995).** *The end of the nation State,* New York: Free Press.
- Ongayo, C. (2007).** *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.* Madrid: Dyckinson.
- Oracle. (2008).** *Web 2.0 para la Empresa: Estableciendo las Bases del Éxito.* Recuperado a partir de <http://www.oracle.com/technetwork/es/documentation/317552-esa.pdf> (Última visita: 9 de septiembre de 2006).
- Orihuela, J.L. y Santos, M.L. (1999).** *Introducción al Diseño Digital. Concepción y Desarrollo de Proyectos de Comunicación Interactiva.* Madrid: Anaya Multimedia. Recuperado a partir de <http://www.unav.es/digilab/ric/IDD.htm> (Última visita: 1 de septiembre de 2016).

- Orihuela, J.L. y Santos, M.L. (2004).** “Guía para el diseño y evaluación de proyectos en soporte digital”. En Bel Mallén, J.I. (Coord.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, 397-416. Pamplona: EUNSA. Recuperado a partir de <http://www.unav.es/digilab/guia/intro.htm> (Última visita: 1 de septiembre de 2016).
- Oroval, J.M. y Varela, A. (2012).** Retos en la Internacionalización de las Marcas Españolas. Retos de Futuro de la Multinacional Española. *Tercer Informe Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*. ESADE Business. Barcelona: ESADE ICEX.
- Parini, A. y Zorrilla, A.M. (Coord.). (2009).** *Escritura y Comunicación*. Buenos Aires: Teseo.
- Pedrosa, C. (2009).** “Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders”. En *Gestión Joven, Revista de Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad Administración de Empresas*, (4). Universidad de Jaén.
- Pelegrín, J. (2002).** “El Proceso de Multinacionalidad de las Empresas Españolas”. En *Revista Papeles de Economía Española*, (93), 122-134.
- Pelitti, P. (2016).** “Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI”. En *Questión. Revista especializada en Periodismo y Comunicación*. 1(49) (enero-marzo 2016).
- Pereira, M. (2014).** ”Internacionalización”. En *El Publicista, de la publicidad, la comunicación y el marketing*. (311) 22. Recuperado a partir de http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_9871_20141009.pdf (Última visita: 10 de julio de 2016).
- Pérez Castillo, J. G. (2000).** “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones”. En *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93- 124).
- Pérez González, R. A. (1992).** “El Error como Método”. En *Imagen Corporativa. Revista Área 5*, (1). Madrid.

- Pérez Hernández, C. (2006).** “La estrategia inversora de la Compañía Española de Petróleos en sus primeros años, 1929-1950”. En *Selección de Investigaciones Empresariales. Convocatoria 2004*. Programa de Fomento de la Investigación empresarial en las Universidades Canarias, Fyde Cajacanarias y Consejería de Economía y Hacienda, Canarias.
- Pérez van Morlegan, L. y Ayala, J.C. (2011).** *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Argentina: Ed. Pearson.
- Pérez, R. A. (1989).** *Estrategia Publicitaria y de Relaciones Públicas*. Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez, R.A. y Massoni, S. (2008).** *Hacia una Teoría General de la Estrategia*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez, S.P. (2012).** “Multinacionales españolas”. En Hernández Zubizarreta, J., González, E. y Ramiro, P. (eds.). *Diccionario crítico de empresas transnacionales. Claves para enfrentar el poder de las grandes corporaciones*. Barcelona: Icaria.
- Piñuel, J.L. (1997).** *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Piñuel, J.L. (2002a).** “La comunicación corporativa de la gestión de crisis”. En *Revista Comunicación y Psicotecnia*. (2), 5-34.
- Piñuel, J.L. (2002b).** “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido”. En *Estudios de Sociolingüística* 3(1), 1-42. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf (Última visita: 23 de agosto de 2016).
- Piñuel, J.L. (2010).** “La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional”. En *Revista ICONO 14*, Año 8, 2, 125-152.
- Pla Barer, J. (1995).** La coordinación y control en las empresas multinacionales españolas. *Departamento de Dirección de Empresas*. Universitat de València.
- Porter, M. (1980).** *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Mexico: Ed. CECSA.

- Porter, M. y Rivkin, J.W. (2000).** “La transformación de la Industria”. En *Casos Harvard Business School*, (9-703-224).
- Post, J. E.y Carroll, T.D. (2006).** “Governance and the stakeholder corporation: new challenges for global business”. En S. Vachani (ed.).*Transformations in global governance: implications for multinationals and other stakeholders* (120-145). Cheltenham: Edward Elgal Publising.
- Pozo Lite, M. L. (1995).** *La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la CI de sus filiales españolas. Organización y Gestión de Empresas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Pozo Lite, M. L. (2007).** *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresas*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra. EUSA.
- PRcomunicación. (2015).** “¿Cuáles son las 8 funciones del director de Comunicación del futuro?”. En *PRComunicación* ,07-05-2015. Recuperado a partir de <http://prnoticias.com/comunicacion/20141019-funciones-director-de-comunicacion-del-futuro> (Última visita: 18 de agosto de 2016).
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2010).** *Emerging Multinationals: The rise of new multinational companies from emerging economies*. Documento disponible www.pwc.co.uk/pdf/emerging_multinationals_27_April_10.pdf (Última visita: 20 de agosto de 2012).
- Prieto Castillo, D. (1999).** *La Comunicación en la Educación*. Argentina: Ediciones Ciccus. La Crujía.
- Puig, V. (2014).** *Redes sociales internas: compartir, crear y crecer. Estrategia y Gestion de RR:HH. Tendencias 360*. Randstad. Documento disponible Recuperado a partir de <http://www.randstad.es/tendencias360/redes-sociales-internas-tendencias-20> (Última visita: 18 de mayo de 2016).
- Pulido, A. y Ramiro, P. (2008).** “La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia”. En *Lan Harremanak*, (19), 2008-II, 223-250. Recuperado a partir de http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/viewFile/2664/2212 (Última visita: 5 de agosto de 2016).

- Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1998).** *Cultura Empresarial*. Madrid: Editorial Díaz y Santos.
- Quijano, S. (1993).** *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: Ediciones PPU.
- Ramiro, P. (2011).** “El segundo desembarco: los impactos de las multinacionales españolas en América Latina”. En Álvarez Cantalapiedra (Coord.), *Convivir para perdurar. Conflictos ecosociales y sabidurías ecológicas*. Barcelona: Icaria.
- Rau, P. L.P. (2013).** Cross-Cultural Design. Cultural Differences in Everyday Life: 5th International Conference, CCD 2013, Held as Part of HCI International 2013, Las Vegas, NV, USA, July 21-26, 2013, Proceedings. Springer.
- Redaccionpr. (2014).** *Casos prácticos de la internacionalización de la comunicación de empresas españolas*. Recuperado a partir de <http://prnoticias.com/comunicacionpr/520-tendencias-de-comunicacion-1/20131186-casos-practicos-de-la-internacionalizacion-de-la-comunicacion-de-empresas-espanolas> (Última visita: 10 de julio de 2016).
- Redding, C. y Sanborn, G. (1964).** *Business and industrial communication*. Nueva York: Harper and Row.
- Rescalvo, F. (2004).** *Ergonomía y Salud*. Junta de Castilla y León Consejería de Economía y Empleo. Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales.
- Reyes, J. (2016).** Redes Sociales en Cepsa. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/hendrikd/joaqun-reyescpsa?related=3> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Rinnebach, T. (2013).** “Las Redes Sociales Corporativas como medio de continuidad del negocio”. *En el Blog de la Empresa 2.0*. Recuperado a partir de <https://blog.zyncro.com/author/tania-rinnebach/> (Última visita: 31 de julio de 2016).
- Rinnebach, T. (2013a).** *Beneficios de la Comunicación Interna 2.0*. Recuperado a partir de <https://blog.zyncro.com/2013/02/12/beneficios-de-la-comunicacion-interna-20/> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).

- Rinnebach, T. (2013b).** *Redes que impulsan la evolución.* Recuperado a partir de <https://blog.zyncro.com/2013/08/19/redes-que-impulsan-la-evolucion/> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- Rinnebach, T. (2013c).** *Reconocimiento en red.* Recuperado a partir de <https://blog.zyncro.com/2013/05/15/reconocimiento-en-red/> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- Rinnebach, T. (2013d).** *Las Redes Sociales Corporativas como medio de continuidad de negocio.* Recuperado a partir de <https://blog.zyncro.com/2013/03/12/las-redes-sociales-corporativas-como-medio-de-continuidad-del-negocio/> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- Rinnebach, T. (2013e).** *La Comunicación Millennial.* Recuperado a partir de <https://blog.zyncro.com/2013/04/15/la-comunicacion-millennial/> (Última Visita: 10 de septiembre de 2016).
- Rivera, A. (2007).** *Buenas prácticas en Comunicación Interna.* Perú: Departamento Comunicación Interna Nestlé.
- Robert, J. (2014).** *Coworking, empleados 3.0 y tecnología influyen sobre los nuevos espacios de trabajo.* Recuperado a partir de http://www.rhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=27237:coworking-empleados-30-y-tecnologia-influyen-sobre-los-nuevos-espacios-de-trabajo&catid=80:tecnologia&Itemid=176 (Última Visita: 10 de octubre de 2016).
- Roda Fernández, R. (1989).** *Medios de comunicación de masas: su influencia en la sociedad y en la cultura contemporánea.* Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Siglo XXI España Editores.
- Rodríguez Bravo, A. (2001).** "La investigación científica aplicada al plan de comunicación". En VVAA. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.* Barcelona: Gestión 2000. 395-415.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996).** *Metodología de la Investigación Cualitativa.* Málaga: Edición Aljibe.

- Rojas, P. (2011).** “La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones”. En *Revista Nacional de Administración*, 2 (2). Costa Rica: Escuela de Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a distancia.
- Romano, S. (2009).** “El papel del capital multinacional en los procesos de integración regional (ALALC y Mercosur)”. En *Economía, Sociedad y Territorio*, IX(31), septiembre-diciembre 2009. México.
- Root, G.N. (2016).** ”Ventajas y desventajas de la mensajería instantánea en los negocios”. En *Pequeña y mediana empresa. La voz de Houston*. Recuperado a partir de <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-la-mensajera-instantnea-en-los-negocios-5958.html> (Última visita: 3 de septiembre de 2016).
- Roque, D., Lobo, J. y Campos, S.M. (2011).** “Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication”. En *Exedra. Revista Científica*. Número Temático de 2011 Comunicação nas Organizações. Coimbra: Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra. Recuperado a partir de <http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/03-55-78.pdf> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Rubin, B. (2015).** *Crunch Network. Modeling mediums of communication*. Recuperado a partir de <https://techcrunch.com/2015/04/07/modeling-mediums-of-communication/> (Última visita: 8 de agosto de 2016).
- Rugman, A.M. y Hodgetts, R. (1997).** *Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica*, México: McGraw Hill.
- Ruiz Olabuenaga, J.I. (1996).** *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, S. (2014).** “Los 7 Retos de la Comunicación Interna con Equipos Remotos”. En *Comunicación Interna 2.0*. Blog Comunicación Gourmet, interna, social media y sobremesa. Recuperado a partir de <http://www.soniaruiz.es/comunicacion-interna-en-equipos-remotos/> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Sánchez Paunero, D. (2016).** *El Plan de Comunicación interna*. Tudela: UNED. Cátedra de Calidad.

- Santander, P. (2011).** "Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso". En *Cinta Moebio*, (41), 207-224. Recuperado a partir de www.moebio.uchile.cl/41/santander.html (Última visita: 22 de agosto de 2016).
- Santesmases, M. (2009).** *Dyane versión 4: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Sanz de Tajada, L. (1996).** *La auditoría de la imagen de la empresa*. Madrid: Síntesis.
- Sara, N. (2014).** "Cómo medir el contenido y estrategia de comunicación". En *Comunicación. El Blog de Natalia Sara*, 6 noviembre. Recuperado a partir de <https://nataliasara.com/2014/11/06/como-medir-el-contenido-y-estrategia-de-comunicacion/> (Última visita: 13 de agosto de 2016).
- Sasía, P. (2004).** *La empresa a contracorriente: cuestiones de ética empresarial*. Ediciones Mensajero, S.A.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., y Blair, J. D. (1991).** "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders". En *The executive*, 5(2), 61-75.
- Schein, E. (1988).** *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Scott, W.R. (1964).** "Theory of Organizations". En *Academy of Management Journal*, (4), 7-26.
- Sebastián, S. (1990).** *El Barroco Iberoamericano*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Senén, C. (2005).** "Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina". En *Buenos Aires, ponencia presentada en 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo -ASET*, 10 al 12 de agosto de 2005.
- Shirvani-Mahdavi, A. (2004).** *Border-crossing knowledge networking among multinational firms: the case of R&D facilities*. Urban Studies and Planning. Massachusetts Institute of Technology.

- Simón, S. (2011).** La cultura corporativa como activo intangible: repercusión de los aspectos culturales en los procesos de fusión y adquisición. *Informe anual 2011. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica.* Madrid: Pearson.
- Sincic, D., Poloski, N. (2007).** “Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy”. En *Working Paper Series. Faculty of Economics and Business, (7), 12.* Zagreb, Croatia : University of Zagreb.
- Solomon, C.y Schell, M. (2009).** *Managing across cultures.* New York: McGraw Hill.
- Steelcase. (2012),** “Como influyen los espacios de trabajo y la colaboración en la cultura empresarial”. En *Oficinas del Siglo XXI.* Recuperado a partir de <http://www.oficinas21.com/entorno-oficinas/analisis/1000437000601/espacios-trabajo-favorecen-colaboracion-productividad-cultura-empresarial.1.html> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Suárez, A. (2004).** *Capitalismo y multinacionales,* Madrid: Ediciones Pirámide.
- Suarez, Gerald, J. (1999).** *El miedo en las organizaciones.* Asturias: Instituto de Fomento Regional -Asturias Business School.
- Suárez, O., Ruiz, C., Hincapié, L.C. y Mendoza, E.C. (2001).** “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”. En *Razón y Palabra, (23).* Recuperado a partir de http://www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/n23/23_osuarez.html (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Suárez-Zuloaga, I. (2001).** “Los Directivos de las Multinacionales Españolas: En el Interior y en la Expatriación”. En *ICE Sector Exterior Español, (294).* Recuperado a partir de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_794_61-75__6A516B993B811362CC82C959A1398906.pdf (Última visita: 26 de julio de 2016).
- Tamames, R. y Huerta, B. (2010).** *Estructura Económica Internacional,* Madrid: Alianza Editorial.
- Tan, Boon Kim. (2003).** *Decentralizing decision making in modern military organizations.* Management of Technology Program. Massachusetts Institute of Technology.

- Tapscott, D. y Williams, A. (2007).** *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes.* Barcelona: Paidós Ibérica.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984).** *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.* Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Terpstra, V. y David, K. (1991).** *The Cultural Environment of International Business.* California: South-Western Publishing Company.
- Tessi, M. (2012).** *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo.* Granica.
- Toon, A. (2014).** *Best Practices for Global Internal Communications.* Recuperado a partir de <https://www.smartling.com/blog/global-internal-communications/> (Última visita: 24 de julio de 2016).
- Torralla, J. Á. (1997).** “Del tablón de anuncios al intranet”. En *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 64-65.
- Trajtenberg, R. (1999).** *El concepto de empresa transnacional.* Departamento de Economía. Universidad de la Republica, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo, Uruguay.
- Trespalacios, J., Vázquez Casielles, R. y Bello, L. (2005).** *Investigación de Mercados.* Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo.
- Trompenaars, F. (1994).** *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.* Chicago: Irwin.
- Tugores, J. (2006).** *Economía Internacional: Integración y Globalización,* Madrid: McGraw Hill.
- Túñez, M. (2012).** *La gestión de la comunicación en las organizaciones.* Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Tur, V. y Monserrat, J. (2015).** “El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones”. En *Razón y Palabra, Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, (88). Monterrey, México: Razón y Palabra.

- Valeiras, N., Micieli, C. y Skicko, M. (2003).** “Estudio del discurso escrito en páginas de internet como apoyo para la enseñanza de temas científicos: evolución origen de la vida”. En *Revista de la Associação Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*, 3, (2), 21-29.
- Vallés, M. (1999).** *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Van Dijk, T. A. (1977).** *Texto y Contexto. Semántica y pragmática del discurso*. Madrid: Catedra. Recuperado a partir de <http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/van-Dijk-Teun-A.-Texto-y-contexto.-Sem%C3%A1ntica-y-pragm%C3%A1tica-del-discurso.pdf> (Última visita: 23 de agosto de 2016).
- Van Dijk, T. A. (1980).** *Estructuras y funciones del discurso*. Madrid: Siglo XXI de España Editores. Recuperado a partir de <http://www.discursos.org/oldbooks/Teun%20A%20van%20Dijk%20-%20Las%20Estructuras%20%20Funciones%20del%20Discurso.pdf> (Última visita: 11 de octubre de 2016).
- Van Dijk, T. A. (1999).** “El análisis crítico del discurso”. En *Anthropos*, (186), septiembre-octubre 1999, 23-36. Barcelona. Recuperado a partir de <http://www.discursos.org/oldarticles/EI%20an%20EIlisis%20cr%20EDtico%20del%20discurso.pdf> (Última visita: 23 de agosto de 2016).
- Van Dijk, T. A. (2005).** “Ideología y análisis del discurso”. En *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 10, (29), 9 - 36. Maracaibo, Venezuela. Recuperado a partir de <http://www.discursos.org/oldarticles/Ideolog%20y%20an%20EIlisis%20del%20discurso.pdf> (Última visita: 23 de agosto de 2016).
- Van Riel, C.B.M. (2012).** *Alinear para ganar*. Madrid: Lid Editorial.
- Varona, F. (1994).** “Las auditorias de la comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”. En *DIA.LOGOS de la Comunicación* (39), 55-64. Recuperado a partir de https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf (Última visita: 12 de agosto de 2016).

- Vásquez, C. (2001).** “El Plan de Comunicación”. En *Curso de Comunicación y Organizaciones*. Colombia: Universidad Católica de Oriente. Recuperado a partir de <https://sites.google.com/site/comunicorpora/unidades/comunicacion-y-organizaciones/plan-de-comunicacion> (Última visita: 9 de septiembre de 2016).
- Venables, A. J. y Navareti, G. B. (2005).** *Multinational Firms in the World Economy*, Princeton University Press.
- Ventura, J. (2001).** “Comunicación Corporativa”. En VVAA. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 161-218.
- Vidal, J. (2008).** “Antes de la ‘reconquista’: las empresas y los empresarios españoles en América Latina, 1870-1980”. En *Comunicación para el IX Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica*, Murcia.
- Vilanova, N. y Ortega I. (2016).** *Generación Z. El último salto generacional*. Madrid: Atrevia-Deusto.
- Villafañe, J. (1993).** *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1999).** *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2001).** “El estado de la Publicidad y el Corporate en España”. En *Informe anual, Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Villafañe, J. (2005).** “Hacia un modelo de gestión de la reputación interna”. En *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2005*. Madrid: Pearson Educación.
- Villareal, O. (2005).** “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.”. En *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), 55-73.UPV/EHU.

- Villaseñor, A. (2009).** *Análisis del sistema de información multimedia instalado en la Universidad de las Américas, Puebla, como medio interno de comunicación organizacional.* (Tesis Licenciatura). Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.
- VVAA. (2001).** *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.* Barcelona: Gestión 2000.
- VVAA. (2005).** *Theorizing about Intercultural Communication.* California: Sage Publications.
- Wagner, W. P., Chung, Q.B. y Baratz, T. (2002).** “Implementing corporate intranets: lessons learned from two high-tech firms”. En *Industrial Management & Data Systems*, 102, (3), 140 - 145.
- Weber, M. (1949).** *The methodology of social sciences.* Glencoe: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1975).** *Markets and Hierarchies, Analysis Antitrust implications.* New York: The Free Press.
- Yin, R.K. (2003).** *Case Study Research. Design and Methods.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yun Kim, Y. (2005).** “Adapting to a new culture: An integrative Communication” Theory”. En VVAA. *Theorizing about Intercultural Communication.* California: Sage Publications. 375-400.
- Zamora, M. (2011).** *La comunicación organizacional externa, como elemento del perfeccionamiento empresarial.* Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos83/comunicacion-organizacional-externa/comunicacion-organizacional-externa.shtml> (Última visita: 2 de julio de 2016).
- Zapata, L. (2012).** “Comunicación interna: ubicación y dependencia”. En *Blog especializado en Comunicación Interna.* Recuperado a partir de <https://leliapata.com/2012/09/11/comunicacion-interna-ubicacion-y-dependencia/> (Última visita: 25 de agosto de 2016).

Zapata, L. (2013a). “Plan estratégico de comunicación interna”. En *Talentos Reunidos. Propuestas con conocimiento*. <https://talentosreunidos.com/2013/09/17/plan-estrategico-de-comunicacion-interna/> (Última visita: 2 de julio de 2016).

Zapata, L. (2013b). “Evaluar la comunicación interna”. En *Blog especializado en Comunicación Interna*. Recuperado a partir de <https://leliapata.com/2013/12/19/evaluar-la-comunicacion-interna/> (Última visita: 13 de agosto de 2016).

Zayas Agüero, P.M. (2012). *La comunicación interpersonal*. Madrid: EUMED.