

TESIS DOCTORAL

La Comunicación Interna En Programas De Transformación Según El Modelo De Lewin

MÁLAGA, 2015

El Caso De Las Empresas Del Ibex 35

AUTORA: MARÍA SÁNCHEZ GÓMEZ
DIRECTORA: DRA. ANA MARÍA ALMANSA MARTÍNEZ



Publicaciones y
Divulgación Científica

AUTOR: María Sánchez Gómez

 <http://orcid.org/0000-0003-1721-6206>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del Ibex 35

TESIS DOCTORAL



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Dra. ANA MARÍA ALMANSA MARTINEZ, profesora de la Universidad de Málaga,
INFORMA QUE,

Doña MARÍA SÁNCHEZ GÓMEZ ha realizado bajo mi supervisión la tesis doctoral titulada *La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del IBEX 35.*

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación, por estimar que reúne los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor, conforme a la legislación vigente.

Y para que conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha tesis doctoral, en Málaga, 5 de noviembre de 2015.

Fdo. Ana María Almansa Martínez
Directora de la Tesis Doctoral

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado del apoyo moral e intelectual que diversas personas y empresas me han ofrecido durante varios años. Cada uno lo ha hecho de una manera diferente, sin saber a veces que con un pequeño gesto me estaba dando la ayuda necesaria para seguir adelante. Por eso quiero dar las gracias a todas las personas que han colaborado y, de alguna manera, han formado parte de este trabajo:

- Un especial agradecimiento a Ana María Almansa, por su orientación durante todo el proceso y por su estímulo intelectual y personal. Con ella he pasado largas horas debatiendo sobre los conceptos e ideas que hay detrás de esta investigación.
- A Nelson Phillips y a los profesores del Imperial College por sus comentarios y apoyo en el ámbito de la gestión del cambio y la transformación empresarial.
- A los directores en comunicación de las 34 empresas del Ibex 35 que han participado en la investigación. En particular a Alberto Muelas, Enric Badía, Esther Castaño, José Ramón Castañares, Lucio Margulis, Luz García, Pablo Gonzalo y Ramón Rovira por su colaboración en las entrevistas.
- A los expertos en comunicación y recursos humanos que me han facilitado información y conectado con otras empresas. En particular, gracias a Alfonso Miguel Pérez, Alberto Andreu Pinillos, Bernardo Quinn, Guillermo Baranda, Inés García, José Manuel Velasco y Saida García.
- A mi familia y amigos por alisarme el camino y por empujarme hasta el final. A pesar de la distancia siempre habéis estado junto a mí. Soy una afortunada por tener tantos y tan excepcionales pilares en mi vida.

Y por último, pero no por ello menos importante, gracias a Jose y a Sergio por sostenerme en los momentos más duros y por vuestro apoyo incondicional. A vosotros, mis dos soles, os dedico esta tesis doctoral.

ABSTRACT

This thesis is based on two fundamental premises: on one hand, research into communication and its practice has rapidly been gaining relevance in Spain over the last few decades. New information technologies have not only modified the communicative paradigm, they have also had a large impact on society. This has helped to assert the strategic role which corporate communication plays nowadays. On the other hand, as Elving states (2005: 129), the only characteristic that remains stable in organisations is, paradoxically, the fact that they are constantly changing, which means that companies are in a state of constant transformation.

Globalisation, the appearance of new business models and markets, and the dramatic rate at which the consumer society is evolving, have forced small and large businesses to modify all the pillars on which their companies were built. Their products, prices, distribution channels and promotional strategies have been affected, as well as their business models and internal organisation. Capriotti (2013: 7-8) attributes this to the “growing tendency towards the global maturity of markets” characterised by the “homogenisation of products and services”, the “saturation of the offer of products/services”, “the acceleration of consumption”, “communicative saturation” and the “qualitative changes in consumers”. Faced with this new and demanding business panorama, the success of companies depends largely on their capacity to adapt and transform quickly.

Internal transformation programmes (reactive or preventive), designed by the upper levels of management in companies, are becoming a common tool for accelerating and leading a new vision and strategy within all the employees of a company. In other words, transformation programmes are an effective tool for implementing change. The perspective on change in this thesis corresponds to what Lewin called force field analysis, which he explained as follows (1951: 224):

A planned change consists of supplanting the force field corresponding to an equilibrium at the beginning level L1 by a force field having its equilibrium at the desired level L2. It should be emphasized that the total force field has to be changed at least in the area between L1 and L2.

A strategic plan, an excellent redefinition of the company objectives or a renewed corporate image are not sufficient for the change to take place if it does not penetrate all the levels of the company. The motor that drives the transformation of companies are the employees, and the future success of that transformation depends on them.

According to Stein (2006: 249), the employee's role has also undergone significant changes in recent years. It has evolved from being one of the least relevant interest groups for public relations to having a fundamental role in company strategy. The ambiguous and volatile atmosphere within organisations means that employees require more information both on a professional and personal level, and need form more engagement at work.

For this reason, the challenge which communication departments in multinational companies face is that of developing internal communication plans for change programmes which succeed in transforming employee behaviour and increase their acceptance and commitment to change. However, how should they communicate effectively the urgency and relevance of the change while avoiding resistance and gaining engagement? How can they motivate employees to come out of their comfort zone and change their work habits in line with the new ideas? How can a positive predisposition to change be encouraged? Research in this field answers these and other questions linked to the application of internal communication in contexts of change.

As the literature observes, change agents and internal communication channels have been vital tools for companies in communicating the need and benefits of change to their employees. According to the media richness theory of Daft, Lengel and Trevino (1987: 361), rich media (such as face-to-face conversations) are usually used to communicate ambiguous messages, whereas unambiguous information is communicated using plain media (such as bulletins and standard reports).

The communication of messages through suitable channels is therefore key in achieving the acceptance and commitment of the employee during the transformation process. It is the way in which experiences are shared and realities are constructed. Boonstra (2004), Bordia et al. (2004), Elving (2005), Ford & Ford (1995), Goodman & Truss (2004), Jones et al. (2004), Lies (2012), Nelson & Coxhead (1997), Quirke (2008), Schweiger & DeNisi (1991), Welch & Jackson (2007) and Young & Post (1993) are some of the authors who support the fundamental role of internal communication in generating change among employees.

The transformation of the employees and the company does not occur instantaneously, rather it is characterised by processes of different lengths depending on the nature and complexity of the change. In addition, a change in group standards involves a chain of stages with different starting points and objectives leading to a shared final result. For this research project, the three stages defined in Lewin's model (1988: 213-214) will be used as the phases of organisational change.

In the same way that the communication actions designed in the transformation programme should vary with time, the focus of the communication strategy should also change and adapt to the new objectives. This renders the internal communication plan more complex and important because it must be created custom-made for each organisation, as well as for each stage of the process. Communication for change management is hence a process that is essentially different from planning the internal communication for the everyday activities of a company. It requires a measured combination of media and messages throughout the programme which is not the same as the regular internal communication strategy.

There is a lack of literature and research related to the planning of internal communication during the different stages of change. On an international level, few authors have ventured into the subject being Bull & Brown (2012) and Klein (1996), among the most relevant. In Spain the research is even scarcer. In recent years there has been a fair amount of Spanish research into communication in the field of corporate social responsibility, especially in listed companies. However, there have been no contributions linked to transformation programmes. For this reason, this doctoral thesis aims to analyse in depth and provide answers to how internal communication can maximise the success of transformation programmes in Spanish Ibex 35 listed companies.

Theoretical Basis

Lewin's (1951) theory about the change process is considered one of the fundamental pillars in the field of organisational transformation and change. A large majority of previous contributions to the field by other international authors are based on his theory, like for instance Armenakis & Bedeian (1999) and Isabella (1990) among some of the most relevant for this research. Therefore, his model will be taken as a reference and the role of communication will be analysed in depth for each of the well-known stages he identified: unfreezing, moving and refreezing. Lewin, from another angle, considers the change as a learning process, from this perspective the work of Chreim (2002), Crossan et al. (1999) and Dixon (2000) are of interest as well.

In the field of communication, Barquero (1999), Black (1989), Capriotti (2009 y 2013), Corley & Gioia (2004), Daft & Lengel (1983), Dennis et al. (2008), Gioia et al. (2000), Goodman (1996 y 2004), Gray & Balmer (1998), Grunig & White (1992), Harshman & Harshman (1999) Jo Hatch & Schultz (1997), Schein (1993), Stein (2006), Te'eni (2001), Van Riel (1992), Van Riel & Balmer (1997) Welch (2012) and White et al. (2007) are some of the most well-known authors who have contributed research on an international and national level. They are also references for this research project.

In relation to the field of internal communication of transformation programmes, Bordia et al. (2004), Bull & Brown (2012), DiFonzo & Bordia (1998), Elving (2005), Ford & Ford (1995), Hewitt (2006), Huy (1999), Jones et al. (2004), Klein (1996), Lewis (2000 y 2013), Lies (2012), Miller et al. (1994), Nelson & Coxhead (1997), Quirke (2008), Schweiger & DeNisi (1991), Straus & McGrath (1994), Van Vuuren & Elving (2008), Weick & Quinn (1999) and Young & Post (1993) provided an essential theoretical basis for the literature review.

Methodology

The research studied companies that were part of the Ibex 35 index in December 2012. These are the most important -nationally and internationally- Spanish companies and the ones with the most liquid assets. A large majority of these companies have been present in Spain for more than 10 years and hence have had to renew and modify their original corporate identity. This Ibex 35 sample represents 20% of Spanish businesses listed on the stock market (178 companies) and more than 95% of the total capital of the Spanish stock market.

As far as research methods are concerned, this research used one survey, interviews and one non-participant observation. All the companies which belonged to the Ibex 35 index in December 2012 were invited to take part of the survey. All of them took part in the study but ACS who refused to participate due to their company policy, which means that the final reach was a bit over 97% of the target. Regarding the in-depth interviews, they were carried out with 8 experts: 2 consultants who were experts on the subject, 5 communication directors from Ibex 35 companies and 1 transformation director from an Ibex 35 company. Finally, a non-participant observation was carried out in order to analyse the transformation of Telefónica which affected 100% of the employees because it was both an organisational change and a business model change.

Thanks to the combination of different research methods, there was a good balance between quantitative information (tendencies and context) and qualitative information (details of the process or phenomenon). The interviews, carried out after finishing the round of surveys and the non-participant observation, helped enter into detail about the implementation of large change programmes in five Ibex 35 companies. In particular, they help detecting the most important strategic differences at each stage of the transformation programme. This qualitative information was essential in confirming the initial hypothesis.

Results

This research project proves the initial hypothesis which was that “the success of transformation programmes depends on the implementation of an internal communication plan which contains specific actions organised for each stage in the change”. Transformation plans have an essentially internal scope which means that the work of internal communication experts is key to the process. Changes cannot become a reality if they are not explained clearly to those affected: what needs to change, why it is important, and how it affects their work. Communication is therefore a fundamental tool and without it the change will not happen

The style, messages and communication media which should be used at each stage of the change have been analysed in detail in the literature review (section 4.3), and also ratified in the survey and interviews carried out in this research with Ibex 35 companies. For example, when the communication directors of these companies were asked if internal communication had a fundamental role in the success of transformation programmes involving organisational changes, a large majority (93%) said they agreed or totally agreed with the statement.

Good management of communication throughout the change process increases its chances of success, whereas incorrect management can lead to the failure of the programme and also have negative consequences on the engagement and corporate image of the employees, which would become more difficult to manage in the future. In this sense, when the change is a corporate issue which affects most of the employees at the same time, it is necessary to coordinate its implementation in minute detail so as to avoid a crisis within the organisation and achieve a synchronised effort from the staff.

However, despite the fact that transformation programmes have a fundamentally internal scope, external communication must also be coordinated and consistent with the internal messages. Change programmes involving corporate identity, for example, aim to unify the perception all parties have of the identity, communication and corporate image of a company. What the company is, how it is perceived and what it says about itself, both internally and externally, should be coherent. Any inconsistencies in these three areas should be minimised for the optimum management of the different stakeholders in the company.

The initial hypothesis includes two sub-hypotheses. As far as the first one is concerned, the research confirms that “the practice of internal communication during transformation programmes is different from that used for the everyday activities of the company”. After analysing different questions about communication tools included in the survey, it can be concluded that the four with biggest impact and most utilised internal communication tools in the Ibex 35 companies, both for everyday communication and for large transformation programmes are: the intranet, e-mail, meeting with line manager and talks with executives. These tools are significantly more important than the rest of the tools

evaluated: corporate magazines, newsletters, internal and external social networks, bulletins, suggestions box, noticeboard, signs, multimedia screens and manuals. However, the usefulness and suitability of the most significant tools for the companies researched is not the same in all the stages of the change programmes.

The media chosen depends on the degree to which staff involvement is required and the likelihood that misunderstandings will occur (which is common in large transformation programmes). In these cases, rich media, such as talks with executives and meetings with line manager, are necessary. However, when the priority is to give generic information (with less impact on staff) to all employees quickly and directly, media low in richness are more suitable. In conclusion, while it is more usual to convey information through an employee's line manager during transformation programmes (79% of cases), the ideal channels for informing staff about everyday activities of the company are the intranet and e-mail.

This does not mean the transformation programmes only use rich media and face-to-face conversations. The reality in Spanish companies seems to be that not all managers meet with their employees to explain the changes, even though the employees' preference is to sit down with their manager and discuss the impact the change has on their job. Some managers do have meetings with their employees, but do not follow a set plan or use excellent communication skills. Hence, the research has detected that media used for redundant communication is a solution which all Ibex 35 companies resort to when they need to convey messages to all employees. They usually use a combination of rich and lean media including electronic, oral and written media. 52% of the Ibex 35 companies use between 3 and 6 different tools and a media strategy which combines the three types of media during transformation programmes.

In the specific case of written media, a tendency towards the digitalisation of all the tools has been observed. In the survey, 71% of Ibex 35 companies stated that the digital era had transformed or revolutionised the tools their company used. The intranet is the most commonly chosen platform for all the different tools which used to be printed in offices, such as magazines, newsletters, suggestions boxes or even noticeboards. Due to the geographical dispersion and high number of employees in the companies analysed, the intranet, especially when it is global, is an excellent space for creating company messages and encouraging group perception using internal communication.

There are few companies which have already started the use of internal social networks, as the employees prefer to communicate with their colleagues using traditional tools and make use of social networks only in their personal life. As far as the use of enterprise social networks during transformation programmes is concerned, it is slightly higher than in everyday situations (31% versus 26% of implementation in 100% of Ibex 35 companies). This increase could be due to the initiative of companies like Telefónica, who launched this new channel during their transformation programme.

However, when the message has a direct impact on the employee (as is the case with transformation programmes), the theory and practice of internal communication advises

against the use of digital or informal tools only. As mentioned previously, the most valued and effective way is through the employee's line manager. Both in the research results and the literature review, it has been shown that face-to-face communication between managers and employees is the most effective channel, and hence a fundamental one during a company's transformation, with all the employees involved committed in achieving success.

On one hand, conversations are a rich media through which non-verbal signs as to the employee's emotional response can be noted, and which offer managers the chance to react by offering explanations and making modifications to any aspect of the situation or message. Besides this, conversations also offer the chance to give and receive feedback so that people can express their fears, doubts and opinions relating to the topic of discussion.

The conveying of messages about change via lean or electronic media aims to reinforce the message explained by the manager face-to-face and to ensure that those who have not received or understood the message correctly, comprehend it. Digital tools and lean media are often used and preferred for communicating company news, keeping the perception of internal communication positive, and reinforcing corporate culture, but they are less used in change programmes. The intranet and e-mail stand out above other types of lean media in both situations.

Regarding messages, the veracity of their content is another essential criterion to be upheld in all communication about the company, both in communicating everyday activities and when implementing a change programme. It can often be observed that the reasons why news about change programmes and their announcement are not communicated effectively is due to lack of information and unknowns about the future of the company. However, several studies state that employees highly value being told any type of information as opposed to none. It is recommendable to share as much information as possible as early as possible with staff. An open, realistic attitude with staff (even when sharing bad news or incomplete information) creates an atmosphere of trust which encourages engagement within the organisation.

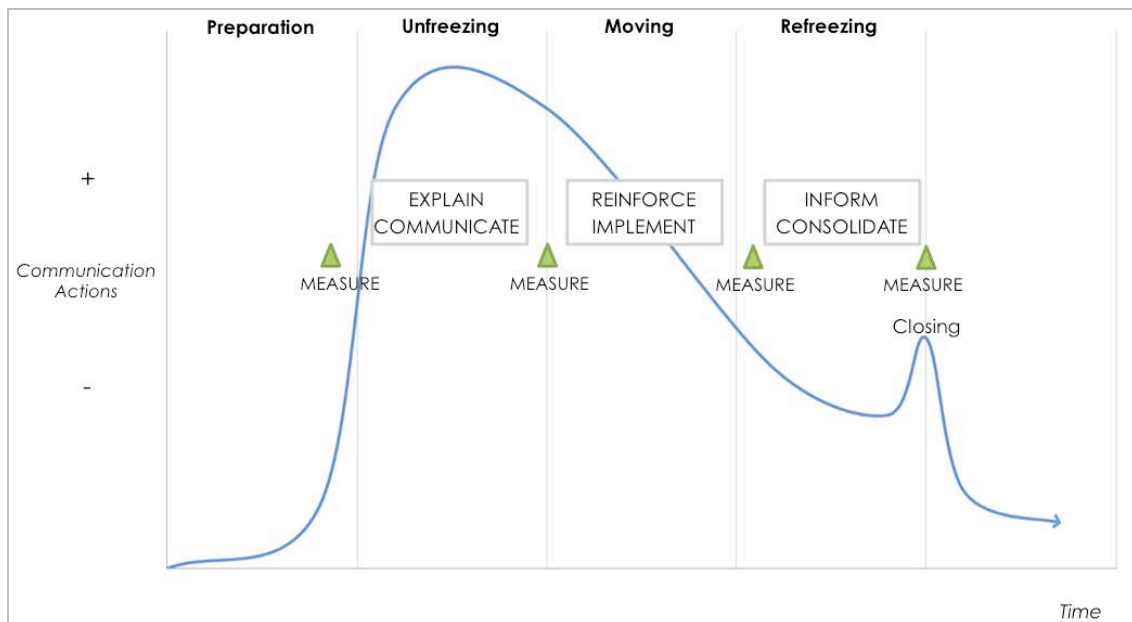
The survey also evaluates the content of messages used to announce internal changes. Participants were given three possible answers to identify if the message was more about the why (the need for change), the how (the actions to be carried out), or both in equal measure. For 86% of Ibex 35 companies who have launched transformation programmes, the messages were about both in equal measure, rather than the other two options. Only one of the participants stated that their company's messages were focused on the need for change (the why) whereas two other participants indicated that their company's messages focused on activities for implementing the change (the how).

Turning now to the second sub-hypothesis, it has also been proven that "each stage of the change process requires a different internal communication strategy". There is little published research about the characteristics of communication at different change stages, so the conclusions here are based on the experience of a few very specific publications

and the results of the research methods applied to analyse the Ibex 35 companies in detail.

It is important to highlight that the three change stages which Lewin identified in 1951, which are the basis for a variety of research about change, coincide with the stages which the internal communication experts designed in their communication plans. Lewin's phases of unfreezing, moving and refreezing are therefore a useful structure for building different media and message strategies into the communication plan.

Figure 1: Internal communication model for transformation programmes



Source: By the author

Using his theory, and the findings and conclusions from the survey and interviews, together with the literature review, we can construct a model which applies to the current situation of Ibex 35 companies for guiding the communication plans of their transformation programmes.

The model that this research proposes for creating a communication plan for a transformation programme –shown in figure 1- is divided into four stages: Preparation, Unfreezing, Moving and Refreezing. For each of those stages there is a proposal for a specific communication strategy, for and recommended amount of communication actions and for a repeated measurement that should include employees' feedback.

Communication plans for change programmes should be customised for each company and situation, so there is no unique formula or combination of tools that fits them all.

However, the model designed guides communication experts during the preparation and implementation of their strategy. It is a useful tool for knowing how to plan the objectives, media and messages to be communicated at each stage of Lewin's model.

Unfreezing is the moment when the change programme is made known to the employees. During this stage, the transformation programme needs to get meaning and the reasons for the change need to be explained. The way in which to communicate messages which convey the significance, magnitude and possible urgency of the change is through a high number of communication actions involving both upper management as well as the line managers and supervisors in the company. It is important in this phase that top management support the change in order to back up the corresponding line managers. 72% of the Ibex 35 companies use cascade communication programmes to coordinate the transmission of information. This information is usually presented beforehand in a director's meeting. Once the process has begun, the first message is launched by the president or CEO (in 81% of cases), and from there the messages are communicated in a chain to the teams cascading down information.

Other media and redundant communication tools are used to support vertical communication in the unfreezing stage in order to reinforce key messages and add more detail to information. Communication plans are custom made; depending on the context and objectives, they use different internal communication tools. However, the richer the media used in the plan and the more aligned middle management are with the new ideas, the more efficient the communication of the transformation programme will be. The communication plan should be able to capture and manage the rational and emotional reactions of staff. In order to do so, face-to-face communication is the most effective. However, if this is complicated to arrange, virtual meetings -including videoconferences or other interactive methods- can be used to have a better and more direct contact.

It is also recommendable to carry out a diagnosis to evaluate employee perception of the transformation programme before moving on to the next phase. Feedback is vital in detecting any possible adjustments required to the plan and it helps employees feel involved. This process usually generates emotions of resistance and refusal among staff, especially in those directly affected by the change. Anxiety, fear and scepticism can be managed and reduced using communication tools such as group meetings and telephone support lines, as well as a frequent flow of correct information. The management of employees' emotions should not be delegated completely to the ability and disposition of their line manager.

In the moving stage, information continues to flow throughout the organisation, but with more specific detail based on the plan. The objective here is to facilitate the reconstruction of cognitive maps and the desired attitudes and behaviours of staff to reinforce the programme. During this stage, the executives are less involved than in the unfreezing stage. The line managers are essentially who employees look to for specific answers as to how the new strategy affects their day-to-day work. During this phase, the number of communication actions decreases, the formal channels of internal communication convey the initial milestones and achievements in the implementation of the plan; successful

change stories from different points in the hierarchy are made known so that all staff feel represented. This stage is usually characterised by exploration and acceptance from employees. Employee feedback and participation are significant in encouraging their involvement in the change. The evaluation at the end of this moving phase provides important results about the effectiveness of the change and about the individual change process of each employee.

Finally, during the refreezing phase, internal communication encourages the institutionalisation of the changes. On a cognitive level, there are reflections about what each person has learnt, which contributes to substituting old routines with new ones. Communication actions are again reduced quite substantially, to create the feeling that they have almost disappeared. Formal channels are normally used to give meaning and coherence to the actions the company implements within the framework of the change. Processes modified and milestones reached are actions that are communicated as part of the new strategic plan. The presence of executives and managers is notably reduced until the end of this stage, when they again offer their support at the end of the plan. For this action (which can be organised in person on a global level or in small groups supported by digital communication media), the effort made by employees is recognised and those particularly involved are thanked for their work. When the end of the plan is evaluated, the results of the programme can be observed, and in those cases where the programme is successful, there is a notable increase in group engagement.

Formal measuring systems would be implemented to quantify the progress of the transformation in the company and its staff. Continuous monitoring also offers the possibility of rectifying and adjusting the plan according to the feedback received. On the other hand, the sharing of results from different measuring methods and the implementation of changes based on the survey comments, creates a culture of more open and honest communication between staff and the organisation, as well as contributing to the feeling of staff participation in the change plan and hence their commitment to it.

In the Ibx 35 companies, it is common to organise a survey prior to launching the plan to listen to the opinion of all levels in the hierarchy (using groups which represent each collective). The companies which do this can link the transformation programme to the needs and feedback of the staff together with the company vision that top management holds. This also encourages employee engagement. The higher the degree of participation of staff in the programme and decisions about the change, the lower their resistance to change will be, and the more chances of success the plan will have.

Therefore, the preparation phase, despite not being included in Lewin's theory of change, is of vital importance for favourable planning and coordination of the communication plan. For internal communication experts, this is the stage where the problem is investigated, the change programme is designed, and the communication actions are planned based on timings and objectives backed up by specific communication media. In Ibx 35 companies, this phase is normally carried out with experts in different areas. In 59% of cases, the internal communication department indicated that more than half of the

transformation programme was their responsibility. However, in 41% of the companies, participation in the programme design was less than half, and in no case was the internal communication department solely responsible for the programme.

Conclusions

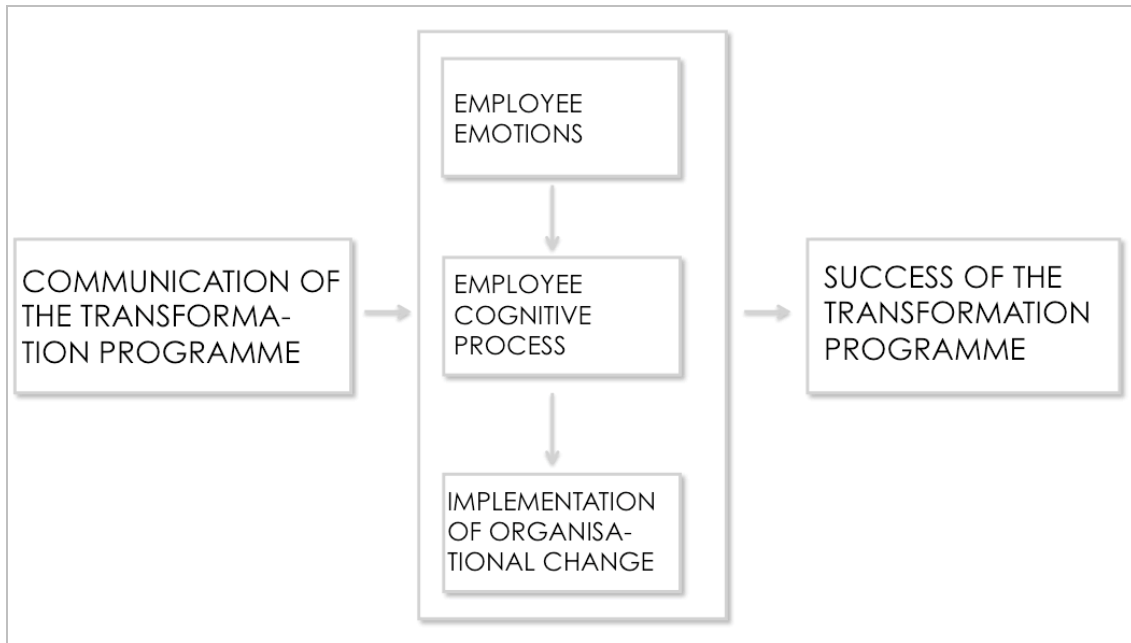
One of the main conclusions of this research is that the employees have a fundamental role in the success of the transformation. This means that it is vital that they are not only involved as passive executors of the change, but that they are encouraged to feel part of it. Communication can strengthen this feeling and reduce the resistance and refusal which are inherent in the natural reaction which human beings have to change.

As is analysed in depth in chapters 3 and 4 of the literature review, the people who are directly affected by a change in their work undergo a process of personal change parallel to the organisational change. This process may or may not follow the timing of the organisational change plan, and when it does not (especially when the non-synchronisation is widespread), this situation has a direct and negative impact on the implementation of the transformation programme. For this reason, the management of employee emotions using different tools plays a fundamental role in the success of transformation programmes.

Communication is the medium for leading and channelling the change process. If a change programme is built upon a good strategic communication plan, the change has more chances of being successful than if the execution or communication plan is incorrect. Communication has a direct influence on both the employees' emotions and the implementation of the change programme. In fact, messages communicated to staff about their professional (and therefore personal) future, provoke an emotional response of receptiveness or resistance to the change which influences their attitude towards the programme, and therefore influences the evolution of the process in the same way. Figure 2 is a graphical representation of the interrelationships between the main factors influencing the success of the transformation programme.

Therefore, the employees and the company undergo a parallel change process which is managed through communication. It is key to send suitable messages with the appropriate frequency, tone and channels in order for the transformation programme to be a success.

Figure 2: Factors for a successful transformation programme



Source: By the author

Another significant conclusion of the research is that, in the same way that Lewin understands change, transformation is a learning process, that is to say, an experience through which the cognitive maps of employees are reconstructed and previous beliefs are replaced with new ones. In order to be effective, large transformation programmes must achieve the following: that all staff who used to work in a certain way “x” change their habits and develop a new style aligned with the new company vision involving working in a different way “y”, which achieves the results required for the success of the corporate change.

Employee change implies asking them to step out of their comfort zone and have faith in an undefined future for the good of the organisation. For this to occur, the key resides in the employee engagement. When an employee is engaged with their company, they can make an extra effort. Moreover, this effort, when it is individual but synchronised throughout the organisation, makes it possible to change the direction of the company and lead it towards the new strategy envisioned by top management.

The role of the line manager is also extremely important in transformation programmes. The impact of interpersonal communication plays a significant role at all stages of the change. The leader’s attitude towards the change, their vision for the department’s future, their capacity to communicate with and listen to staff, and the coherence of their own behaviour, are important variables which employee observe and which condition their

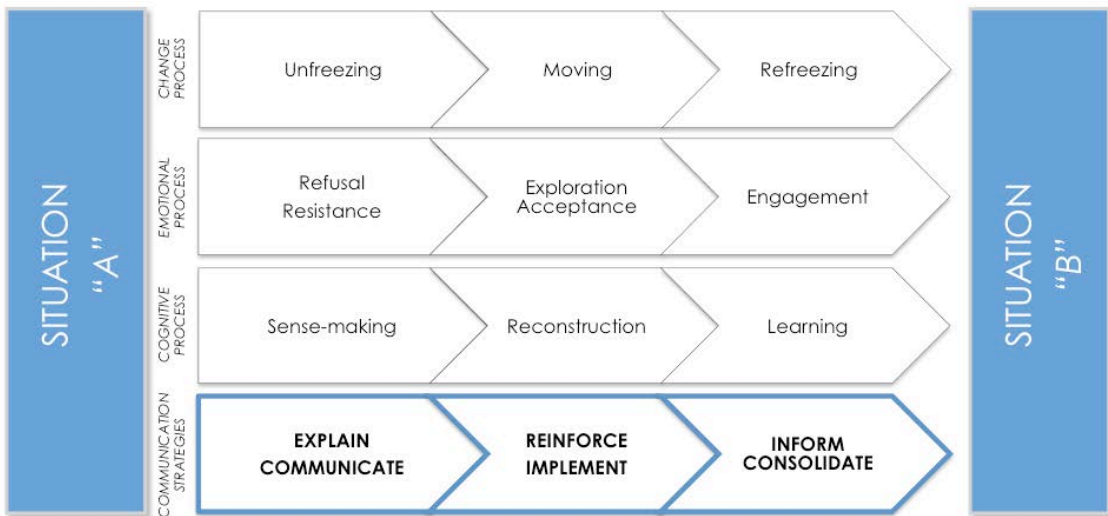
own attitude to the transformation plan. Managers should ensure that their actions are coherent with their words. Their behaviour and actions say more to the staff than their speeches.

Ibex 35 companies generally use employees who manage other employees as change agents. Therefore, motivating this group of managers who have a direct influence on other people in the organisation is key, especially during the preparation phase of the programme. The information or training they receive which will later be shared with their teams should prepare them for this function. They need to feel capable of representing the organisation by having a good knowledge of the information required to lead the transformation and the change management process in their area. For them it is important to have the support and recognition of their own managers.

In conclusion, figure 3 is a graphical representation of the different processes which occur in parallel on a company and staff level during a large, episodic transformation programme, as well as the most suitable communication strategies for leading the change at each of Lewin's stages, from the formal launch of the programme (that is, excluding the preparation stage).

As shown in the figure, from the moment when the employee is notified of the change, there are often emotions linked to refusal and resistance. On the other hand, cognitively, as explained in more detail in section 3.4 of this thesis, the unfreezing phase is when employees begin to make sense of the programme whilst receiving information from different sources.

Figure 3: Suitable communication strategies at each of the stages of the transformation programme. Company and staff perspective.



Source: By the author

During Lewin's second stage, moving, the employees' emotions stop being so negative and there is a transition towards acceptance. In this sense, it could be said that exploration and acceptance are the emotions which characterise this phase. Cognitively, this stage involves reconstructing the mental maps which employees have of their company. Depending on the change, the mental maps are modified to a different degree and can even be totally replaced (although this is not recommended according to the theories analysed in the literature review).

Finally, companies which reach the refreezing phase successfully are characterised by widespread commitment and staff whose collective emotions are aligned with the plan. From a cognitive point of view, this phase implies learning from the experiences had during the earlier stages.

Scope and Continuity

The scope of this research project aimed to analyse the Ibx 35 companies in order to gain an insight into the reality of these listed companies. Due to the extensive participation of this collective in the research, the results are highly representative and reliable regarding the current reality in these organisations.

Being listed on the stock market obliges companies to assume a commitment of public transparency. They also have to divulge information which may affect the company shares to the CNMV (Spanish agency which supervises the financial markets) before any other source or body. On one hand, this guarantees that external communication has a key role in the company because it is part of the obligations of listed companies and they have experts and well-defined processes that ensure it functions correctly. However on the other hand, the fact that the market must know important information about the company before its employees is a situation which could damage the trust and commitment of the employees if it is not made clear to everyone internally.

In order to discover the degree to which internal communication benefits from or is harmed by the obligations of Ibx 35 companies, it is suggested that this research continue on two different levels. The first is to investigate the viability of the proposed internal communication model for transformation programmes in unlisted companies. The second is to investigate the internal communication strategy used for the everyday activities of the company as opposed to for transformation programmes in unlisted companies of different sizes and sectors.

In this research, the representation of different industries in the sample was skewed, especially due to the fact that they were many banks on the list. Many industries are not

represented in the Ibex 35, which is why it would be interesting to carry out research with more homogenous (and even more numerous) groups in order to detect behaviour patterns according to different variables such as number of employees, activity, number of offices, industries, etc.

In addition, there is the possibility of looking into the employees' perception of the media used in the company by asking them directly instead of asking the communication department, as was the case in this research project. This suggestion comes as a consequence of the fact that the answers from the communication managers may not correspond to reality, especially, on those occasions where it was confirmed that no evaluation of the staff's perception of communication tools had ever been carried out.

INDICE

Agradecimientos	7
Abstract	9
1. Introducción	
1.1 Introducción.....	36
1.2 Objetivos.....	38
1.3 Hipótesis.....	39
1.4 Planteamiento metodológico.....	39
1.5 Estado de la cuestión.....	61
1.6 Finalidad.....	64
2. La comunicación en las organizaciones – El entorno de la comunicación interna	
2.1 Comunicación, identidad, imagen y reputación corporativa.....	66
2.2 Comunicación interna.....	106
2.3 La elección de los medios y soportes de comunicación.....	122
2.4 Herramientas de comunicación en empresas del Ibex 35.....	161
3. La gestión del cambio según el modelo de Lewin	
3.1 Modelos de gestión del cambio.....	166
3.2 Tipos de cambio corporativo.....	177
3.3 Condicionantes para el cambio.....	187
3.4 La reconstrucción del proceso cognitivo.....	218
4. La comunicación en los programas de transformación	
4.1 Factores de la comunicación que intervienen en el cambio.....	228
4.2 Estrategia de comunicación para programas de transformación.....	238
4.3 Estilos, mensajes y medios de comunicación en cada fase del cambio de Lewin.....	248
4.4 Comunicación en cascada.....	296
5. La investigación: Efectividad de la comunicación interna en la implantación de programas de transformación mayores	
5.1 Panorama de la comunicación interna en las empresas del Ibex 35.....	314
5.2 Diferencias entre la comunicación interna de la actividad ordinaria de la empresa frente a la de un programa de transformación.....	368
5.3 Modelos de comunicación de programas de transformación.....	408
6. Conclusiones	
6.1 Conclusiones.....	438
7. Fuentes	
7.1 Fuentes consultadas.....	448

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema organizativo de una compañía hipotética	70
Figura 2: Conexiones entre identidad, imagen, realidad y comunicación corporativa	98
Figura 3: Modelo de relaciones entre cultura, identidad e imagen organizacional	99
Figura 4: Modelo operativo para gestionar la reputación e imagen corporativa	100
Figura 5: Etapas del plan estratégico de identidad corporativa	101
Figura 6: Modelo del proceso de interdependencia de identidad-imagen	104
Figura 7: Auditorias para diagnósticos de la comunicación: indicadores, métodos y técnicas de análisis	115
Figura 8: Modelo cognitivo-afectivo de comunicación organizacional	126
Figura 9: Teoría de la sincronicidad de medios	127
Figura 10: Jerarquía de la riqueza de medios	131
Figura 11: Los cuatro principios de la estrategia de comunicación interna del CEO	139
Figura 12: La escalera de la comunicación de Quirke	145
Figura 13: Ocho pasos para transformar tu organización	171
Figura 14: Evolución de las interpretaciones	173
Figura 15: Fases del cambio para el agente y el público objeto del cambio	175
Figura 16: Cuatro tipos de cambio según su alcance y ritmo	184
Figura 17: Modelo cognitivo-emocional de reacciones individuales ante el cambio planificado	191
Figura 18: Modelo dinámico del cambio de Huy	194
Figura 19: Evolución de las reacciones ante el cambio	195
Figura 20: Fases de la muerte	197
Figura 21: Factores que influyen en la voluntad del empleado para participar del cambio organizacional	200
Figura 22: El ciclo del aprendizaje organizativo colectivo	224
Figura 23: Modelo conceptual de la comunicación durante el cambio según Elving	232
Figura 24: Preguntas que los empleados necesitan que sean contestadas a través del jefe o de los canales de comunicación interna	236
Figura 25: Proceso de cambio de identidad corporativa	241
Figura 26: La rueda de la comunicación del cambio	245
Figura 27: Necesidades de comunicación durante las tres etapas de Lewin	248
Figura 28: La comunicación durante el ciclo de vida según Van Riel	254
Figura 29: Estrategia de selección de medios rutinarios y no rutinarios	275
Figura 30: La escalera de comunicación de Quirke	276
Figura 31: Comunicación efectiva y no efectiva sobre el cambio	280
Figura 32: Dinámicas en la negociación de significado compartido	285

Figura 33: Proceso de comunicación en cascada	298
Figura 34: Modelo de equilibrio emocional durante el cambio radical	309
Figura 35: Modelo de comunicación interna para programas de transformación	427
Figura 36: Condicionantes para el éxito en un programa de transformación	432
Figura 37: Estrategias de comunicación adecuadas para cada una de las etapas del programa de transformación. Perspectiva de la empresa y el empleado	433

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: De los canales que usas ¿cuáles han sido los más efectivos?	149
Gráfico 2: ¿Qué canales usas o piensas usar como parte de tu estrategia de comunicación interna?	160
Gráfico 3: Uso de herramientas comunicativas en Internet	162
Gráfico 4: Efectos longitudinales de las fusiones en la percepción de la compañía en relación a la confianza, la honestidad y el cuidado del empleado	267
Gráfico 5: Canales de comunicación más valorados por empleados durante el cambio	283
Gráfico 6: Dependencia organizativa de la función de comunicación interna	318
Gráfico 7: Respuestas a la pregunta “En mi opinión la comunicación interna desempeña un papel prioritario dentro del plan estratégico de mi empresa”	320
Gráfico 8: Relación porcentual de las áreas más relevantes en las empresas del Ibx 35	322
Gráfico 9: Respuestas a la pregunta “Todas las comunicaciones que la empresa dirige al empleado se trabajan de la mano del departamento de comunicación interna”	323
Gráfico 10: Respuestas a la pregunta “Las noticias trascendentes se reciben al mismo tiempo externamente que internamente”	325
Gráfico 11: Respuestas a la pregunta “en mi opinión, la comunicación interna influye notablemente en la imagen que el empleado tiene de la empresa”	327
Gráfico 12: Respuestas a la pregunta “ En mi opinión, la imagen del empleado sobre su empresa tiene un impacto directo en los resultados de mi compañía ”	328
Gráfico 13: Comparativa de los resultados mostrados en los gráficos 11 y 12	328
Gráfico 14: Respuestas a la pregunta “ En mi opinión, la comunicación interna tiene un impacto directo en los resultados de mi compañía ”	329
Gráfico 15: Análisis sobre la relación entre la comunicación interna, imagen corporativa y resultados de la organización	330
Gráfico 16: Objetivos principales de la estrategia de comunicación interna	331
Gráfico 17: Adjetivos que mejor definen la estrategia de comunicación interna en el Ibx 35	335
Gráfico 18: Periodicidad de las mediciones de satisfacción de los empleados respecto a la comunicación interna.....	337
Gráfico 19: Relevancia de las herramientas de comunicación interna en la estrategia de las empresas del Ibx 35	340
Gráfico 20: Modelo de difusión más utilizado en las empresas del Ibx 35	350

Gráfico 21: Herramientas de comunicación interna más utilizadas por los empleados en las empresas del Ibex 35	351
Gráfico 22: Diferencias entre las herramientas incluidas en la estrategia de comunicación interna de las empresas del Ibex 35 y las herramientas más utilizadas por los empleados	353
Gráfico 23: Modelo de difusión preferido por los empleados	355
Gráfico 24: Comparativa de modelos de difusión más utilizados en las empresas vs modelos preferidos por los empleados	356
Gráfico 25: Respuesta a la pregunta “Las herramientas de comunicación interna han experimentado una revolución por la era digital”	357
Gráfico 26: Respuestas a la pregunta “Los empleados de mi empresa consideran que las herramientas de comunicación interna deben ser bidireccionales”	362
Gráfico 27: Respuestas a la pregunta “En mi opinión, los empleados creen que las herramientas de comunicación interna que ponemos a su disposición son suficientemente bidireccionales”	363
Gráfico 28: Respuestas a la pregunta “Los empleados de mi empresa creen que las herramientas de comunicación interna deben potenciar y generar comunidades”	365
Gráfico 29: Opinión de los responsables de comunicación interna acerca de la capacidad de generar comunidades de las herramientas de comunicación actuales de su empresa	366
Gráfico 30: Opinión de los responsables de comunicación interna frente a los empleados acerca de la capacidad de generar comunidades de las herramientas de comunicación actuales	367
Gráfico 31: Empresas del Ibex 35 donde ha habido cambios organizativos que han afectado a su estructura	368
Gráfico 32: Frecuencia de los programas de transformación que requieren de cambios organizativos	369
Gráfico 33: Respuesta a la pregunta “Considero que la comunicación interna tiene un rol fundamental en el éxito de los programas de transformación que requieren cambios organizativos”	370
Gráfico 34: Porcentaje del programa de transformación que diseña el área de comunicación interna	371
Gráfico 35: Herramientas internas utilizadas para comunicar un programa de transformación	374
Gráfico 36: Herramientas internas utilizadas para comunicar un programa de transformación frente a las principales herramientas estratégicas	376
Gráfico 37: Redundancia de herramientas durante los programas de transformación	378
Gráfico 38: Redundancia de medios durante los programas de transformación	380
Gráfico 39: Impacto de las herramientas de comunicación en el empleado al comunicar cambios organizativos mayores según la experiencia de los responsables de comunicación	383
Gráfico 40: Número de empresas que superan las preguntas de corte de la encuesta	388
Gráfico 41: Respuestas a la pregunta: “Considero que la comunicación en cascada es el método idóneo para comunicar programas de transformación que requieren cambios organizativos”	389

Gráfico 42: Contenido de los mensajes que anuncian los programas de transformación	392
Gráfico 43: Emisor del primer mensaje en la comunicación en cascada	393
Gráfico 44: Número habitual de asistentes a las reuniones en cascada	394
Gráfico 45: Herramientas de comunicación interna utilizadas para los programas en cascada en las empresas del Ibex 35	395
Gráfico 46: Materiales de comunicación más utilizados en las reuniones en cascada	398
Gráfico 47: Aspectos que mejoran en los empleados tras los programas de transformación	402
Gráfico 48: Aspectos que mejoran en los empleados tras los programas de transformación comunicados en cascada	405
Gráfico 49: Impacto de los programas de transformación en los empleados	407

INDICE DE TABLAS E IMÁGENES

Tabla 1: Empresas que forman parte de la muestra de la investigación	42
Tabla 2: Empresas del Ibex 35 por número de países	43
Tabla 3: Empresas del Ibex 35 por número de sedes	43
Tabla 4: Empresas del Ibex 35 por número de empleados	43
Tabla 5: Empresas del Ibex 35 por sector	44
Tabla 6: Técnicas de investigación según objetivos	45
Tabla 7: Registro de observaciones no participantes	59
Tabla 8: Formas de la imagen	87
Tabla 9: Comparativa entre medios y sus capacidades	128
Tabla 10: La función de comunicación interna	137
Tabla 11: Comparativa del cambio episódico y continuo	178
Tabla 12: Comportamientos relacionados con el compromiso	206
Tabla 13: El aprendizaje/renovación en las organizaciones: 4 etapas en 3 niveles	225
Tabla 14: Las tres etapas del ciclo del cambio de Goodman	249
Tabla 15: Objetivos, actividades y necesidades de comunicación durante el cambio	250
Tabla 16: Principios de comunicación durante el cambio	251
Tabla 17: Medidas adicionales para la comunicación del cambio	253
Tabla 18: Estudios que respaldan la teoría de la sincronicidad de medios	287
Tabla 19: Resumen de medios únicos y redundantes observados	291
Tabla 20: Percepción sobre la información y la credibilidad en distintos niveles organizativos	311
Tabla 21: Número de empresas según el ratio empleados totales por empleados de comunicación Interna	316
Tabla 22: Relación de las áreas más relevantes en las empresas del Ibex 35	321
Imagen 1: Oficinas de Google	97

“Quien sobrevive no es ni el más fuerte ni el más inteligente, sino aquel que mejor se adapta al cambio”.

Charles Darwin (El origen de las especies, 1859)

“Then he drew the screen aside, and saw himself face to face. It was perfectly true. The portrait had altered”

Oscar Wilde (The Picture of Dorian Gray, 1890)

1

Introducción

1.1 Introducción

Parte este trabajo sobre transformación y comunicación de dos premisas fundamentales: por un lado, durante las últimas décadas, la investigación y la práctica de la comunicación están adquiriendo una relevancia exponencialmente creciente en España. Las nuevas tecnologías de la información, no sólo han modificado el paradigma comunicativo, sino que además han tenido un fuerte impacto en la sociedad. Todo ello ha contribuido a afianzar el rol estratégico que la comunicación corporativa está alcanzando en estos momentos. Por otro lado, tal y como mantiene Elving (2005: 129) la única característica que permanece estable en las organizaciones es, paradójicamente, su constante cambio. Es una característica común en las empresas su constante transformación.

La globalización, la aparición de nuevos modelos de negocio y nuevos mercados y el vertiginoso ritmo al que evoluciona la sociedad de consumo han forzado a las pequeñas y grandes empresas a modificar todos los pilares que sustentaban sus empresas. Sus productos, precios, canales de distribución y estrategias de promoción se han visto afectados; así como los modelos de negocio y de organización interna. Capriotti (2013: 7-8) lo achaca a la “tendencia hacia la creciente madurez global de los mercados” caracterizada por la “homogeneización de los productos y servicios”, la “saturación de la oferta de productos/servicios”, “aceleración del consumo”, “saturación comunicativa” y los “cambios cualitativos en los públicos”. Ante este nuevo y exigente panorama empresarial, el éxito de las empresas depende, en gran medida, de su capacidad y velocidad de adaptación y transformación.

Los programas de transformación internos –reactivos o preventivos– diseñados desde la alta dirección de las empresas, son una herramienta cada vez más común para acelerar e impulsar la nueva estrategia y visión de compañía entre todos sus empleados; o, dicho de otra forma, los programas de transformación son una herramienta eficaz para provocar el cambio. La perspectiva del cambio que se tiene en cuenta en este trabajo corresponde con lo que Lewin denominó *cambio de campos de fuerza* y que explicaba de la siguiente forma (1988: 209):

Un cambio planificado consiste en suplantarlo el campo de fuerza correspondiente a un equilibrio en el nivel de comienzo N^1 por un campo de fuerza que tenga su equilibrio en el deseado nivel N^2 . Debe acentuarse que el campo total de fuerza ha de cambiarse en el área entre N^1 y N^2 .

Un plan estratégico, una excelente redefinición de los objetivos de la empresa o una renovada identidad corporativa no son suficientes para que se produzca el cambio si no calan en todos los eslabones de la empresa. El motor que impulsa la transformación en las empresas son los empleados y de ellos depende el éxito futuro de esta transformación.

De acuerdo a Stein (2006: 249) el rol del empleado también ha experimentado cambios significativos en los últimos años. Desde el punto de vista de la autora, ha pasado de ser uno de los grupos de interés menos relevantes para las relaciones públicas, a tener un papel fundamental en la estrategia de la compañía. El ambiente ambiguo y cambiante que se vive en las organizaciones, hace necesario que el empleado necesite más información tanto a nivel profesional como personal; así como que esté más comprometido en su trabajo.

De este modo, el gran reto al que se enfrentan los departamentos de comunicación está en diseñar planes de comunicación interna sobre los programas de cambio que consigan transformar los comportamientos de los empleados incrementando su aceptación y compromiso con los cambios. Sin embargo, ¿cómo se puede transmitir con eficacia la urgencia y relevancia del cambio para evitar la resistencia y para conseguir su compromiso? ¿Cómo se motiva a los empleados para que salgan de su zona de confort y modifiquen sus hábitos en el trabajo siguiendo el nuevo alineamiento? ¿Cómo se genera una predisposición positiva al cambio? La respuesta, en gran medida, depende de un factor: de la comunicación interna.

Según se observa en la literatura, los agentes del cambio y los canales de comunicación interna han sido las herramientas fundamentales a través de las cuales las empresas han transmitido a sus empleados la necesidad y el beneficio del cambio. De acuerdo a la teoría de la riqueza de medios de Daft, Lengel y Trevino (1987: 361) se suelen seleccionar medios ricos (como las conversaciones cara a cara) para compartir mensajes ambiguos, mientras que la información más inequívoca se transmite a través de medios más planos (como los boletines o los informes estándar).

La comunicación de mensajes a través de los canales adecuados es por lo tanto un factor clave para la consecución de la aceptación y el compromiso del empleado durante el proceso de transformación. Es la manera a través de la cual se comparten experiencias y se construyen realidades. Boonstra (2004), Bordia et al. (2004), Bull y Brown (2012), DiFonzo y Bordia (1998), Elving (2005), Ford y Ford (1995), Goodman y Truss (2004), Jones et al. (2004), Klein (1996), Lewis (2000), Lies (2012), Nelson y Coxhead (1997), Quirke (2008), Schweiger y DeNisi (1991), Welch y Jackson (2007), White et al. (2010) y Young y Post (1993) son algunos de los autores que defienden y demuestran en sus obras el papel prioritario de la comunicación interna para que se genere el cambio en los empleados.

La transformación del empleado y de la empresa no ocurre de manera instantánea sino que se trata de procesos de extensiones variables dependiendo de la naturaleza y la complejidad del cambio. Además, el cambio de los estándares grupales conlleva una

suma encadenada de etapas con diferentes puntos de partida y objetivos, que confluyen en un resultado final compartido. Para el presente trabajo de investigación se utilizan las tres etapas definidas en el modelo de Lewin (1988: 213-214) como las fases del cambio organizacional.

Del mismo modo que las acciones de comunicación que se diseñan en el programa de transformación deben variar en el tiempo, el enfoque de la estrategia de comunicación también cambia adaptándose a los nuevos objetivos. Este matiz añade un grado de complejidad y de relevancia importante al plan de comunicación interna puesto que tendrá que ser diseñado a medida, no sólo para cada organización, sino también para cada etapa de dicho proceso. La comunicación para la gestión del cambio es, por lo tanto, un proceso esencialmente distinto a la planificación de la comunicación interna de la actividad cotidiana de una empresa puesto que requiere de una combinación acompañada de medios y mensajes durante la totalidad del programa diferente a la estrategia de comunicación interna habitual.

Existe una falta de literatura e investigación relacionada a la planificación de la comunicación interna durante las distintas etapas de la gestión del cambio. A nivel internacional, pocos son los autores que han comenzado a indagar en la materia, sin embargo, a nivel nacional, las investigaciones son aún más escasas. En España, durante los últimos años, han proliferado las investigaciones sobre la comunicación en el campo de la responsabilidad social corporativa, sobre todo, entre las empresas cotizadas. Sin embargo, no se ha encontrado ninguna aportación vinculada a los programas de transformación.

Por este motivo, la presente tesis doctoral pretende profundizar y dar respuesta a cómo la comunicación interna contribuye al éxito de la implantación de los programas de transformación de las empresas españolas del Ibex 35. Así se profundizará, entre otras, en las cuestiones expuestas anteriormente desde el punto de vista de la comunicación que certificará que este trabajo aporta datos relevantes al ámbito empresarial de las ciencias sociales.

1.2 Objetivos

Los objetivos de la tesis son los siguientes:

1. Conocer el panorama de la comunicación interna en las empresas del Ibex 35

2. Descubrir las diferencias entre los medios de comunicación interna que se utilizan para difundir la actividad ordinaria de la empresa y los utilizados para comunicar programas de transformación
3. Identificar los factores que contribuyen al éxito de la comunicación interna en los programas de transformación
4. Identificar las peculiaridades de la comunicación en las distintas etapas del cambio
5. Definir un modelo de comunicación interna para cada etapa del cambio que sea aplicable a las empresas cotizadas

1.3 Hipótesis

Como premisa para esta investigación se parte de la siguiente hipótesis:

El éxito de los programas de transformación depende de la implantación de un plan de comunicación interna específico y planificado para cada una de las etapas del cambio.

Esta primera hipótesis, a su vez, alberga dos sub-hipótesis:

1. La práctica de la comunicación interna durante los programas de transformación es diferente a la utilizada para divulgar la actividad ordinaria de la compañía.
2. Cada etapa de un proceso de cambio requiere una estrategia de comunicación interna distinta.

1.4 Planteamiento metodológico

En la investigación se estudiarán las empresas que formaron parte del Ibex 35 en diciembre 2012. Estas son las empresas españolas con mayor liquidez y se consideran un

grupo de empresas referente nacional e internacional. Gran parte de esas empresas tienen una trayectoria de más de 10 años en España y, por lo tanto, se han visto expuestas a renovarse y a modificar la identidad corporativa con la que se constituyeron.

1.4.1 Procedimiento

La resolución del análisis que orienta la investigación se realizará en dos etapas:

PRIMERA FASE

Previo a esta tesis, la doctoranda llevó a cabo un estudio sobre la formación en las empresas a través de juegos de aprendizaje como una herramienta de comunicación interna en las grandes empresas españolas para la obtención del diploma de estudios avanzados (D.E.A.) y la suficiencia investigadora a comienzos del 2008.

Un tiempo después de concluir la tesina, los juegos de aprendizaje dejaban de ser una herramienta novedosa de comunicación interna y su implantación comenzó a decaer en España, por lo tanto, se redefine el área de análisis de cara a la tesis doctoral. El cambio fue sustancial puesto que se pasó de investigar el campo de la comunicación interna y la formación, a la comunicación interna y la transformación.

Por lo tanto, en primer lugar, se realiza una nueva investigación bibliográfica, es decir, una pesquisa exploratoria en la cual se pretende profundizar en los conceptos de: “programas de transformación” y “comunicación interna” así como ofrecer una visión panorámica de ambos. La investigadora emprende entonces una búsqueda de informaciones por medio de la lectura de libros, informes oficiales, artículos científicos relacionados con el tema y visitas en sitios web.

Por otro lado, coincidiendo en el tiempo con la etapa en la que se realizaba la revisión bibliográfica y la búsqueda de hipótesis sobre el nuevo tema, se lanza un programa de transformación en la empresa donde la investigadora desempeña su carrera profesional. Así, comienza un proceso en el que se activa una observación no participante de las reacciones de su entorno ante el nuevo programa y una recopilación de información documental sobre resultados y métricas.

SEGUNDA FASE

La segunda fase comienza al detectar un área donde existe falta de literatura e investigación y que, a la vez, emerge como una prioridad de la actividad empresarial y de la función de comunicación: la planificación de la comunicación interna durante las diferentes fases de los procesos de cambio.

Una vez acotado el enfoque de la investigación, se inicia una nueva etapa de análisis más enfocado en el objeto de estudio donde se cuenta con el apoyo del Imperial College de Londres –gracias a la estancia internacional de la doctoranda- junto a la Universidad de Málaga. Durante esta segunda etapa de investigación, además de la revisión bibliográfica, se implementan varias técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo:

- Encuestas a las empresas del Ibex35 para conocer cómo comunican internamente tanto su actividad rutinaria como los programas que requieren cambios organizativos.
- Estudio de expertos a través de entrevistas individuales con el objetivo de profundizar en la temática preguntando a profesionales sobre su experiencia en el objeto de estudio.
- Observación no participante a un área de Telefónica para valorar la implantación de su programa de transformación denominado *Be More*.

Esta fase concluirá con la lectura de la tesis doctoral tras el análisis de los resultados de la investigación.

1.4.2 Muestra

Las empresas objeto de estudio de la investigación son las 35 empresas que componen el índice Ibex 35. Una mezcla de multinacionales y grandes empresas españolas con trayectoria y bagaje distinto, pero con un elemento en común: todas tienen accionistas. A su vez, esta muestra, representa el 20% del universo empresarial español que cotiza en bolsa (178 empresas) y más del 95% de la capitalización total de la bolsa española.

Las empresas incluidas en la muestra, todas las que formaban parte del Ibex 35 en diciembre 2012, son las siguientes:

Tabla 1: Empresas que forman parte de la muestra de la investigación

EMPRESA	SECTOR *	ALCANCE**	EMPLEADOS**
Abengoa	Ingeniería y Otros	Multinacional	260.000
Abertis	Autopistas y Aparcamientos	Multinacional	17.000
Acciona	Construcción	Multinacional	35.000
Acerinox	Mineral, Metales y Transformación	Multinacional	7.000
Amadeus IT Holding	Electrónica y Software	Multinacional	13.000
Arcelormittal	Mineral, Metales y Transformación	Multinacional	232.000
Banco Sabadell	Bancos y Cajas de Ahorro	Multinacional	18.000
Banco Santander	Bancos y Cajas de Ahorro	Multinacional	185.000
Bankia	Bancos y Cajas de Ahorro	Nacional	14.500
Bankinter	Bancos y Cajas de Ahorro	Nacional	4.200
BBVA	Bancos y Cajas de Ahorro	Multinacional	108.920
Banco Popular Español	Bancos y Cajas de Ahorro	Multinacional	15.000
Bolsas Y Mercados	Servicios de Inversión	Nacional	750
Caixabank	Bancos y Cajas de Ahorro	Nacional	30.000
Dia	Comercio	Multinacional	40.000
Enagas	Electricidad y Gas	Multinacional	1.204
Endesa	Electricidad y Gas	Multinacional	12.000
Ferrovial	Construcción	Multinacional	66.088
Fomento de Construcción y Contratas	Construcción	Multinacional	63.000
Gamesa	Fabric. y Montaje Bienes de Equipo	Multinacional	6.000
Gas Natural Sdg	Electricidad y Gas	Multinacional	16.000
Grifols A	Productos farmacéuticos y Biotecnología	Multinacional	12.000
Iberdrola	Electricidad y Gas	Multinacional	30.000
Inditex	Textil, Vestido y Calzado	Multinacional	133.400
Indra Sistemas	Electrónica y Software	Multinacional	42.000
International Consolidat. Airlines Group	Transporte y Distribución	Multinacional	18.000
Mapfre	Seguros	Multinacional	36.700
Mediaset España	Medios de Comunicación y Publicidad	Multinacional	1.200
Obrascon Huarte Lain	Construcción	Multinacional	23.800
Red Eléctrica Corporación	Electricidad y Gas	Nacional	1.686
Repsol	Petróleo	Multinacional	24.000
Sacyr	Construcción	Multinacional	23.000
Técnicas Reunidas	Ingeniería y Otros	Multinacional	8.200
Telefónica	Telecomunicaciones y Otros	Multinacional	118.000

* Fuente: Bolsa de Madrid (2014) / ** Fuente: Encuestas

Fuente: Elaboración propia

Lewin (1988: 182) afirma que “la experimentación de grupo es una forma de manejo social. Para ser exitosa, debe tener en cuenta todos los diversos factores que suelen ser importantes para el caso de estudio”. De este modo, a continuación, se analizan en mayor profundidad las empresas que forman parte de la muestra desde diversos puntos de vista para detectar las similitudes que les identifican como grupo. Para el autor, “la experimentación con grupos llevará, por consiguiente, a una integración natural de las ciencias sociales, y forzará a los científicos sociales a reconocer como realidad la totalidad de factores que determinan la vida del grupo” (1988: 182).

Para analizar la tipología de las empresas de la muestra se incluyen en la encuesta algunas preguntas para conseguir información acerca de su ámbito de actuación. Los datos generales obtenidos de las empresas que forman parte del estudio se pueden resumir en las siguientes tablas:

Tabla 2: Empresas del Ibx 35 por número de países

POR NUMERO DE PAISES	
Un solo país	6
Más de un país y menos de 30	11
Más de 30 países	17
Promedio de países en los que operan	39

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Empresas del Ibx 35 por número de sedes

POR NUMERO DE SEDES	
Una sola sede	4
Más de una sede y menos de 30	13
Más de 30 sedes	6
NS/NC	11
Promedio de sedes en los que operan	791

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Empresas del Ibx 35 por número de empleados

POR NUMERO DE EMPLEADOS	
Menos de 10.000 empleados	8
Entre 10.000 y 30.000 empleados	14
Más de 30.000 empleados	12
Promedio de empleados	47.548

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se puede considerar que las empresas participantes en el estudio tienen en común atributos tales como que:

- Principalmente se trata de multinacionales implantadas en varios países con diversas sedes
- Un elevado número de empleados (decenas de miles)
- Regulación según la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores y la posterior Ley 37/1998, de 16 de noviembre

Desde el punto de vista de la industria en la que operan, representan un grupo heterogéneo aunque no incluye la totalidad de los sectores existentes. Atendiendo a la información consultada en Bolsa de Madrid (2014) se deduce la siguiente representación de sectores en el Ibex 35 de diciembre de 2012:

Tabla 5: Empresas del Ibex 35 por sector

SECTOR	Nº EMPRESAS
Bancos y Cajas de Ahorro	7
Electricidad y Gas	5
Construcción	5
Electrónica y Software	2
Mineral, Metales y Transformación	2
Ingeniería y Otros	2
Servicios de Inversión	1
Productos farmacéuticos y Biotecnología	1
Textil, Vestido y Calzado	1
Transporte y Distribución	1
Seguros	1
Autopistas y Aparcamientos	1
Telecomunicaciones y Otros	1
Comercio	1
Fabric. y Montaje Bienes de Equipo	1
Petróleo	1
Medios de Comunicación y Publicidad	1

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla, los sectores de “Banca y cajas de Ahorro”, “Electricidad y Gas” y “Construcción” son los más representados. Estos tres sectores agrupan a 17 empresas de la muestra (un 50% del total de las empresas participantes). Las restantes 17 empresas se reparten en 14 sectores distintos. El sector más

representado de manera consolidada es el de “Banca y cajas de Ahorro”, con 7 empresas (un 21% de la muestra).

1.4.3 Técnicas de investigación

A continuación se detalla una relación de las técnicas de investigación que se usan para dar respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación.

Tabla 6: Técnicas de investigación según objetivos

OBJETIVOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
Conocer el panorama de la comunicación interna en las empresas del Ibex 35	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Encuesta
Descubrir los diferencias entre los medios de comunicación interna que se utilizan para difundir la actividad ordinaria de la empresa y los utilizados para comunicar programas de transformación	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Encuesta
Identificar los factores que contribuyen al éxito en la comunicación interna de los programas de transformación	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas en profundidad a expertos
Identificar las peculiaridades de la comunicación en las distintas etapas del cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas en profundidad a expertos - Encuesta - Observación no participante
Definir un modelo de comunicación interna para cada etapa del cambio que sea aplicable a las empresas cotizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas en profundidad a expertos

Fuente: Elaboración propia

1.4.3.1 Encuesta

La definición de encuesta que acuñan Hair et al. (2006: 429) en su publicación explica lo siguiente:

Un cuestionario es un marco formal que consiste en un conjunto de preguntas y escalas diseñadas para generar datos primarios. El diseño de cuestionarios implica tomar conjuntos establecidos de mediciones de escala y darles formato en un instrumento para la recogida de datos en bruto de los encuestados.

El cuestionario fue una de las herramientas principales sobre la que se apoyaron multitud de investigaciones relevantes para esta investigación como por ejemplo la de Goodman y Truss (2004), Lewis et al. (2013), Bull y Brown (2010), Van Riel y Balmer (1997), Roberts y Dowling (2002), Lincoln y Miller (1979), Schweiger and DeNisi (1991), Gioia y Thomas (1996), Kelman (1958) o Madsen et al. (2005). Sin embargo, tal y como defiende Quirke (2008: 343-344), en ocasiones se necesita una combinación de métodos de investigación para alcanzar los objetivos y, desde su punto de vista, la encuesta junto a los grupos de discusión es una de las combinación más efectivas a nivel de tiempos.

La encuesta diseñada para la presente investigación consta de treinta y nueve preguntas, está maquetada online a través de la herramienta Google Docs y está dirigida a los departamentos de comunicación de las empresas que participan en el estudio. Se envía, por lo tanto, a los propios responsables de comunicación de cada una de las empresas de la muestra vía *email* a través de un contacto común de la investigadora con el encuestado.

Se realizaron dos pruebas de comprobación con Telefónica antes de la recolección definitiva de la información, lo que permitió ajustar las preguntas del cuestionario. Posteriormente, se procedió a la realización del análisis de contenido sobre la muestra definitiva de las empresas que decidieron participar. La información ha sido exportada de Google Docs a una tabla de Excel para trabajar las respuestas.

El período de tiempo en el que se recogieron todas las encuestas cumplimentadas fue de 26 semanas, desde el martes 28 de octubre de 2014 hasta el jueves 23 de abril de 2015. Se analizaron solamente las empresas que habían pertenecido al Ibex 35 a diciembre 2012, cuando comenzó este estudio.

En total se recogieron 34 cuestionarios cumplimentados, lo que representa un 97% de las empresas del Ibex 35. En la única empresa donde no se obtuvo contestación (ACS, Actividades de Construcción y Servicios) se indicó que, por política corporativa, no se responden encuestas de este tipo. El resto de las empresas colaboraron activamente con la encuesta.

La encuesta contiene dos preguntas de corte:

- La pregunta 23 del cuestionario es la primera pregunta de corte. Esta diseñada con el objetivo de identificar aquellas compañías que sí habían ejecutado un plan de transformación que requería de cambios organizativos internamente. A la pregunta: "Mi empresa ha lanzado programas de transformación que requerían cambios organizativos", 5 sobre 34 empresas respondieron "nunca", por lo que un 15% de las respuestas no superaron la primera pregunta de corte. Cuando las empresas respondían "nunca" terminaban la encuesta y no continuaban respondiendo. La encuesta continuó para el 85% de los participantes (29 de 34 empresas) que sí afirmaron haber realizado cambios organizativos.
- La pregunta 31 es la segunda pregunta de corte del cuestionario y sirve para identificar las empresas en las que se ha utilizado un programa de comunicación en cascada para comunicar los programas de transformación que requerían de cambios organizativos. A la pregunta: "En mi empresa se ha utilizado la comunicación en cascada para comunicar un programa de transformación que requería cambios organizativos", 8 de las 29 empresas que pasaron la primera pregunta de corte negaron haber recurrido a ella y no pasaron esta segunda pregunta de corte. Por lo tanto, un 72% del total de las empresas llegaron al final del cuestionario y explicaron su experiencia con la comunicación en cascada para comunicar los programas de transformación que requerían de cambios organizativos.

La encuesta se compone de preguntas abiertas y cerradas. Las tres preguntas abiertas del cuestionario, donde el encuestado responde con sus propias palabras a las cuestiones planteadas, son clave para incorporar la experiencia de las empresas en proyectos específicos a la investigación. Además, añaden contexto y datos relevantes de cara a la posterior selección de empresas para ser entrevistadas.

Por otro lado, diecinueve de las preguntas cerradas se construyen con afirmaciones de tipo Likert ante las cuales los encuestados deben indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo en base a una escala de cinco puntos. El resto de preguntas cerradas, se construyeron a partir de la revisión documental realizada durante la primera fase de la tesis doctoral. En base a los resultados de la primera pesquisa de la investigación se confeccionaron las opciones disponibles en las preguntas de respuesta múltiple.

A continuación se presenta una versión en papel de la encuesta, la cual, puede encontrarse en el formato digital original siguiendo el siguiente enlace: <http://goo.gl/forms/75GX57z0hr>

Tesis doctoral sobre herramientas de comunicación interna en las grandes empresas españolas. Universidad de Málaga. Mención Internacional Imperial College London

Tus experiencias contribuirán al análisis del uso de la comunicación interna en España. El alcance de la encuesta es académico. No se publicarán los resultados desvelando información de las empresas. Sólo se publicarán las conclusiones. Hay 40 preguntas en esta encuesta. Tiempo estimado de respuesta: 15 minutos.

Antes de comenzar, por favor, cumplimente los siguientes datos de la empresa en la que trabaja:

Nombre empresa:

Países en los que opera:

Número de sedes:

Número empleados:

Número de empleados en la función de Comunicación Interna:

Dependencia organizativa de la función de comunicación interna (RRHH, Asuntos Públicos, Comunicación, etc.):

1. En mi opinión, la comunicación interna desempeña un papel prioritario dentro el plan estratégico de mi empresa

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2. En mi opinión, la comunicación interna tiene un impacto directo en los resultados de mi compañía.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3. De entre las siguientes áreas relacionadas con la comunicación, selecciona las tres que según tu opinión son más relevantes en tu empresa

- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Marca
- Responsabilidad Social Corporativa
- Relaciones Institucionales
- Relación con Inversores
- Gestión de crisis
- Relaciones Públicas
- Gestión de Eventos
- Gabinete Alta Dirección
- Otros ¿cuál?

4. En mi opinión, la comunicación interna influye notablemente en la imagen que el empleado tiene de la empresa

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

5. En mi opinión, la imagen del empleado sobre su empresa tiene un impacto directo en los resultados de mi compañía.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

6. Por favor, explica brevemente en qué consistía y cómo se ejecutó el plan de comunicación interna más exitoso en tu empresa.

7. Selecciona los 2 objetivos principales de vuestra estrategia de comunicación interna

- Informar a los empleados sobre la actividad de la empresa
- Mejorar la imagen corporativa que los empleados tienen de la empresa
- Reforzar y potenciar la cultura corporativa
- Crear embajadores de marca
- Mejorar el compromiso del empleado con la empresa
- Impactar en el desempeño y el trabajo del empleado
- Generar comunidad
- Otros ¿cuáles? _____

8. Señala los 2 adjetivos que mejor describen la comunicación interna en tu empresa

<input type="checkbox"/> Actual	<input type="checkbox"/> Cercana
<input type="checkbox"/> Frecuente	<input type="checkbox"/> Comercial
<input type="checkbox"/> Abundante	<input type="checkbox"/> Interactiva
<input type="checkbox"/> Coherente	<input type="checkbox"/> Puntual
<input type="checkbox"/> Transparente	<input type="checkbox"/> Genérica

9. Valora la relevancia de las siguientes herramientas en vuestra estrategia de comunicación interna:

Intranets	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Revistas corporativas	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Boletines / <i>Newsletter</i>	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Tablón de anuncios	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Buzón de sugerencias	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Redes sociales internas/privadas	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Redes sociales externas	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Cartelería	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Plasmas / Multimedia	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Correo electrónico	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Circulares / Cartas	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Manuales	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Reunión jefe directo	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Charlas con directivos	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante
Otros ¿cuáles?	Nada relevante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Muy relevante

10. Valora el uso que los empleados hacen de las siguientes herramientas de comunicación interna:

Intranets	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Revistas corporativas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Boletines / Newsletter	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Tablón de anuncios	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Buzón de sugerencias	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Redes sociales internas/privadas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Redes sociales externas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Cartelería	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Plasmas / Multimedia	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Correo electrónico	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Circulares / Cartas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Manuales	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Reunión jefe directo	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Charlas con directivos	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Otros ¿cuáles?	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente

11. El modelo de difusión más utilizado en mi empresa es:

- Push (el empleado tiene un rol pasivo a la hora de informarse sobre la empresa)
 Pull (el empleado tiene un rol activo decidiendo sus contenidos de interés)
 Ambas por igual

12. Considero que el modelo de difusión preferido por los empleados es:

- Push (el empleado tiene un rol pasivo a la hora de informarse sobre la empresa)
 Pull (el empleado tiene un rol activo decidiendo sus contenidos de interés)
 Ambas por igual

13. La era digital ha revolucionado las herramientas de comunicación interna que utilizamos en mi empresa

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Explica brevemente cómo ha impactado la revolución digital en las herramientas de comunicación interna de tu empresa.

15. Los empleados de mi empresa consideran que las herramientas de comunicación internas deben ser bidireccionales.

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

16. En mi opinión, los empleados de mi empresa creen que las herramientas de comunicación interna que ponemos a su disposición son suficientemente bidireccionales.

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. Los empleados de mi empresa consideran que las herramientas de comunicación internas deben potenciar y generar comunidades

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

18. Considero que el conjunto de herramientas de comunicación interna que utilizamos en la empresa le permiten a los empleados generar comunidades

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

19. En mi empresa se mide la satisfacción de los empleados sobre la comunicación interna...

- Nunca
- Cada 5 – 10 años
- Cada 2 -3 años
- Anualmente
- Semestralmente (o menos)
- Otras ¿cuándo?

20. Todas las comunicaciones que la empresa dirige al empleado se trabajan de la mano del departamento de comunicación interna

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

21. A través de los medios internos, los empleados tienen acceso a las noticias importantes con trascendencia externa al mismo tiempo que éstas son publicadas externamente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

22. En la trayectoria de mi empresa ha habido cambios organizativos que han afectado a su estructura y, por lo tanto, a sus empleados (nueva división, nuevo país, cierre operación, reestructuración de la Alta Dirección, etc.)

- Sí
- No

23. Mi empresa ha lanzado programas de transformación que requerían cambios organizativos...

- Cada 5 – 10 años
- Cada 2 -3 años
- Anualmente
- Semestralmente
- Nunca (pasa a la pregunta 39)

NOTA: EL INTERVALO DE PREGUNTAS ENTRE LA 23 Y LA 35 SÓLO APLICA SI EN SU EMPRESA SE HA IMPLEMENTADO UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN QUE REQUERÍA CAMBIOS ORGANIZATIVOS ESTRUCTURALES

24. Considero que la comunicación interna tiene un rol fundamental en el éxito de los programas de transformación que requieren cambios organizativos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

25. Los planes de comunicación para comunicar el programa de transformación que requería cambios organizativos los diseñó el área de comunicación interna en un:
- 100% (no interviniendo ninguna otra área)
 - 99 - 75%
 - 74 - 50%
 - 49 - 25%
 - 24 - 1%
 - 0% (no es competencia de comunicación interna)

26. El programa de transformación con cambios organizativos se comunicó internamente mediante... (marca todas las opciones que correspondan):

<input type="checkbox"/> Intranets	<input type="checkbox"/> Plasmats / Multimedia
<input type="checkbox"/> Revistas corporativas	<input type="checkbox"/> Correo electrónico
<input type="checkbox"/> Boletines / <i>Newsletter</i>	<input type="checkbox"/> Circulares / Cartas
<input type="checkbox"/> Tablón de anuncios	<input type="checkbox"/> Manuales
<input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias	<input type="checkbox"/> Reunión jefe directo
<input type="checkbox"/> Redes sociales internas/privadas	<input type="checkbox"/> Charlas con directivos
<input type="checkbox"/> Redes sociales externas	<input type="checkbox"/> Otros ¿cuáles?
<input type="checkbox"/> Cartelería	

27. Según tu experiencia, valora el impacto las siguientes herramientas de comunicación en el empleado cuando se comunican cambios organizativos en tu empresa

Intranets	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Revistas corporativas	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Boletines / <i>Newsletter</i>	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Tablón de anuncios	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Buzón de sugerencias	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Redes sociales internas/privadas	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Redes sociales externas	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Cartelería	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Plasmats / Multimedia	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Correo electrónico	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Circulares / Cartas	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Manuales	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Reunión jefe directo	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Charlas con directivos	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante
Otros ¿cuáles?	Nada relevante	1	2	3	4	5	Muy relevante

28. Por favor, explica brevemente en qué consistía y cómo se ejecutó el programa de comunicación asociado al programa de transformación que requería cambios organizativos más exitosos en tu empresa.

29. Según mi experiencia, los programas de transformación que requieren cambios organizativos suelen impactar en el empleado mejorando su...

Consciencia de la necesidad de cambios	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
Entendimiento de la estructura de la organización	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
Aceptación de la estructura de la organización	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
Compromiso	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

30. Al analizar el impacto de los programas de transformación, la reacción más habitual en los empleados directamente afectados de mi organización es

- Shock
- Negación
- Irritación
- Depresión
- Aceptación
- Compromiso
- Indiferencia

31. En mi empresa se ha utilizado la comunicación en cascada para comunicar un programa de transformación que requería cambios organizativos

- Sí
- No (salta a la pregunta 39)

32. Considero que la comunicación en cascada es el método idóneo para comunicar programas de transformación que requieren cambios organizativos

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

33. Lo más habitual en mi empresa es que los mensajes que anuncian cambios internos, se centren principalmente en explicar

- La necesidad del cambio (el porqué)
- Las acciones a realizar (el cómo)
- Ambos por igual

34. El primer mensaje dirigido a los empleados en la comunicación en cascada habitualmente lo emite

- El CEO
- El Comité de Dirección
- El responsable del área
- El jefe directo
- La prensa externa

35. Los programas en cascada se apoyan en las siguientes herramientas de comunicación interna

Intranets	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Revistas corporativas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Boletines / Newsletter	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Tablón de anuncios	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Buzón de sugerencias	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Redes sociales internas/privadas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Redes sociales externas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Cartelería	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Plasmas / Multimedia	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente

Correo electrónico	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Circulares / Cartas	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Manuales	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Reunión jefe directo	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Charlas con directivos	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Otros ¿cuáles?	Nada frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente

36. Indica el número habitual de asistentes a las sesiones presenciales de comunicación en cascada
- Entre 1 y 10
- Entre 11 y 20
- Entre 21 y 30
- Entre 30 y 50
- Más de 50
37. Los materiales de comunicación más utilizados en las sesiones presenciales de comunicación en cascada son (marca todas las opciones que corresponda)
- Presentaciones de la Alta Dirección
- Mensajes en vídeo de la Alta Dirección
- Vídeos corporativos
- Presentaciones corporativas
- Talleres interactivos
- Herramientas 2.0
- Encuestas
- Debate
- Ronda de preguntas
- Otros ¿cuáles?
38. Tras un programa en cascada, habitualmente se mide el impacto de los cambios en los empleados
- Sí
- No (salta a la pregunta 39)
39. En mi opinión, cuando la comunicación de un programa de transformación se realiza en cascada, considero que la comunicación ha producido efectos distintos que con otra herramienta y los empleados reaccionan con más:

Consciencia de la necesidad de cambios	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
Entendimiento de la estructura de la organización	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
Aceptación de la estructura de la organización	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
Compromiso	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

40. Si deseas recibir una copia de las conclusiones del estudio, por favor, deja a continuación tus datos personales

Nombre y Apellidos:

Cargo:

Observaciones:

1.4.3.2 Entrevistas en profundidad a expertos

Para Hair et al. (2006: 63) la entrevista en profundidad a expertos es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones exploratorias, sobre todo, en aquellas vinculadas a la toma de decisiones en el entorno empresarial. Hair et al. (2006: 176) mantienen que la entrevista en profundidad a expertos “representa un proceso formal en el que un entrevistador entrenado inquiriere a un individuo un conjunto de preguntas semi-estructuradas y de sondeo, por lo general, en un entorno cara a cara”.

Gioia y Thomas (1996), entre otros muchos autores del ámbito de las ciencias sociales, implementan en su investigación una serie de entrevistas semi-estructuradas en profundidad con miembros de la alta dirección de una compañía. Los autores destacan en su obra los siguientes beneficios de este método de investigación (1996: 374):

Permiten sondeos no concluyentes, pero también animan a los informantes a usar su propia terminología y a guiar la entrevista hacia los temas y conceptos que consideran que representan mejor sus propias experiencias. Las entrevistas permiten a los entrevistados participar en una oleada de concienciación y proporcionar datos descriptivos sólidos.

Para conseguir el beneficio de las entrevistas que subraya Seidman (2013: 7) acerca de “la comprensión de la experiencia vivida de otra gente y del significado que otorgan a esa experiencia”, en la presente investigación también se llevan a cabo entrevistas en profundidad a expertos. Las entrevistas realizadas para este trabajo se efectuaron, por separado, a los siguientes ocho expertos:

- Alberto Muelas Plaza. Gerente de Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna. Indra
- Enric Badía. Director de Comunicación Interna. Banco Sabadell
- Esther Castaño Huerta. Directora Comunicación Interna. Iberdrola
- José Ramón Castañares Hernández. Gerente de Transformación. Telefónica
- Lucio Margulis. Consultor de estrategia de innovación y cambio y CEO de Juego Serio
- Luz García Cajete. Directora de Comunicación Interna y Redes Sociales. Mapfre
- Pablo Gonzalo Molina, experto en comunicación interna y cambio organizacional y socio director de Alcor
- Ramón Rovira i Pol. Subdirector General. Dirección de Comunicación y de Relaciones Institucionales. Banco Sabadell

La selección de empresas a entrevistar se realizó tras la revisión inicial de los resultados de las encuestas. Gracias a los campos abiertos y a las preguntas de corte de la encuesta, se consiguió detectar patrones en los programas de cambio implementados en las empresas. Por un lado, de entre todos los tipos de cambio, se identificaron aquellas

empresas donde el cambio implementado correspondía con un cambio mayor episódico radical (en el capítulo 3.2 se detalla este tipo de cambio). Por otro lado, para tener la mayor representación y heterogeneidad posible, se identificaron empresas de sectores distintos para este método de investigación. Así, los sectores representados son: telecomunicaciones, electrónica y software, seguros, electricidad y gas y bancos y cajas de ahorro.

Las empresas seleccionadas para la entrevista en profundidad a expertos fueron: Telefónica, Indra, Mapfre, Iberdrola y Banco Sabadell. Estas 5 compañías representan un 24% del total de empresas que completaron la totalidad de la encuesta afirmando que, no sólo habían implementado programas de transformación que requerían de cambios organizativos, sino que también habían utilizado programas en cascada para comunicar el programa de transformación a los empleados. Estas cinco empresas, además, tienen en común que cuentan con más de 10.000 empleados en plantilla y, según se detecta en sus respuestas a la encuesta, la función de comunicación interna tiene en todas ellas un papel estratégico.

Los casos de cambio expuestos por las empresas seleccionadas se corresponden con cambios mayores episódicos radicales derivados de dos situaciones diferentes: fusiones y adquisiciones (en el caso del Banco Sabadell e Iberdrola) y cambios en la cultura corporativa ocasionados por fuertes transformaciones del entorno (en el caso de Telefónica, Indra y Mapfre).

Por último, cabe destacar que también se invita a dos consultores expertos en comunicación interna al estudio. Uno de ellos, Pablo Gonzalo, es doctor en comunicación interna y actualmente se dedica a la consultoría y el otro, Lucio Margulis, es CEO de una compañía argentina con una creciente penetración en España.

Cinco de las entrevistas realizadas se llevaron a cabo en persona en la ciudad de Madrid. Todas ellas en las oficinas de los entrevistados excepto una que se realizó en una cafetería. Las tres entrevistas restantes, debido a la distancia, tuvieron que ser realizadas por teleconferencia y por teléfono.

Las entrevistas se llevaron a cabo en días distintos. En todas se tomaron notas al mismo tiempo que se grababan por audio las conversaciones (excepto en un caso en el que el entrevistado prefirió no ser grabado y en otro donde hubo problemas técnicos con la grabadora). La duración de las entrevistas osciló entre los 20 y los 55 minutos. El mismo día en el que se llevó a cabo la entrevista se realizó un análisis preliminar de la misma y la transcripción de las notas y la conversación. En dos ocasiones, y durante los días posteriores a las entrevistas, se contactó de nuevo con los entrevistados para realizar algunas aclaraciones sobre sus testimonios. Las transcripciones de las entrevistas y las aclaraciones posteriores fueron una base importante del estudio cualitativo de la investigación.

La guía de preguntas que se utilizaron para las entrevistas se muestra a continuación. No obstante, como es habitual en este método de investigación, la formulación de los

enunciados es algo variable en cada entrevista dependiendo del tiempo con el que cuenta el entrevistador y del rol del entrevistado con respecto al programa de transformación. Las variaciones de las preguntas se realizaron fundamentalmente con el objetivo de buscar aclaraciones y conseguir información adicional de interés.

Existen dos tipos de preguntas: un primer grupo tienen como objetivo profundizar en cuestiones ya analizadas en el cuestionario para conocer el trasfondo de la situación, mientras que un segundo bloque tienen como objetivo indagar en cuestiones no cubiertas en el cuestionario pero incluidas en los objetivos de la investigación.

GUÍA DE PREGUNTAS (entrevistas en profundidad a expertos)

1. ¿Cuál fue la causa, el objetivo y el alcance del programa de transformación que se llevó a cabo en tu empresa? ¿qué estrategia de comunicación interna/gestión del cambio se utilizó para conseguirlo?
2. ¿Cuáles eran las métricas del éxito de vuestro programa de transformación? (IMPACTO)
3. Desde la perspectiva de la comunicación interna/gestión del cambio ¿qué factores fueron clave para conseguir el éxito en vuestro programa de transformación? ¿en qué fallasteis? (ESTRATEGIA)
4. ¿En qué fases dividirías el proceso de comunicación/los objetivos del programa de transformación? ¿qué características marcan el tono de los mensajes/los canales y las herramientas de comunicación interna utilizados en cada una de ellas? ¿correspondían las etapas en la comunicación a las etapas del proceso de transformación? (CARACTERÍSTICAS POR ETAPAS)
5. ¿Quiénes fueron y cuál era el rol de los agentes del cambio en el proceso de transformación y en el plan de comunicación? ¿Qué herramientas y recursos se les facilitaron para liderar el cambio?
6. ¿Crees que los programas en cascada son el mejor método para transmitir un programa de transformación internamente? Si no es así ¿por qué? (METODO)
7. ¿Cómo ha impactado la revolución digital en la comunicación interna de los programas de transformación de tu empresa? (DIGITALIZACIÓN)
8. Según tu opinión ¿crees que el hecho de estar en el mercado de valores coartó vuestra estrategia de comunicación/mensajes? ¿crees que los programas de transformación son significativamente distintos en empresas con otros modelos de negocio? (ROL GENÉRICO)

1.4.3.3 Observación no participante

Hair et al. (2006: 264-265) definen la observación como un método de investigación con las siguientes características:

La observación se refiere a las actividades sistemáticas de observar y registrar los patrones de comportamiento de los objetos, personas, eventos y otros fenómenos sin comunicarse directamente con ellos. La razón principal para el uso de técnicas de observación es recoger estructuras de datos acerca de los patrones de comportamiento. Las técnicas de observación requieren de dos elementos: de un comportamiento o evento observable y de un sistema de grabación del mismo. Los investigadores registran los patrones de conducta mediante el uso de los observadores humanos o dispositivos tales como cintas de vídeo, cámaras de vídeo, cintas de audio, computadoras, notas escritas, o algún otro mecanismo de registro tangible capacitado.

En esta investigación, se lleva a cabo una observación no participante en Telefónica para analizar la evolución de comportamientos y actitudes ante el programa de transformación de la empresa en un equipo de trabajo de la compañía. La investigación se realiza sobre el plan de transformación denominado *Be More* que se inició en octubre de 2012 y que afectó al 100% de la plantilla de Telefónica ya que implicaba un cambio en el modelo de negocio, en la cultura corporativa y en la estructura de la organización.

El equipo observado estaba formado por 9 integrantes con los siguientes cargos: 1 director, 5 gerentes y 3 profesionales (dos hombres y siete mujeres). El objetivo del equipo es liderar la universidad corporativa del Grupo Telefónica, Universitas Telefónica. El centro ha sido diseñado como centro de aprendizaje y lugar de encuentro para los profesionales con alto potencial del grupo y directivos de la compañía. Allí se vive la cultura corporativa, se fomenta que los empleados compartan mejores prácticas y se mejoran los conocimientos y las habilidades de los ejecutivos vinculados con los contenidos estratégicos del negocio.

Las reacciones del equipo se miden tanto en las reuniones de equipo semanales como en las comidas informales que se tienen diariamente en la cafetería del centro.

La observación no participante la realiza la investigadora desde su propio puesto de trabajo con el objetivo de observar el comportamiento y los roles que desempeñan todos los empleados de su departamento durante la implantación del programa de transformación. El investigador no interactúa ni participa con los miembros que están siendo observados, sino que es un mero observador. Los registros de las observaciones se recogen en 6 oleadas (aproximadamente cada seis meses) utilizando la siguiente tabla. La observación no participante se lleva a cabo desde octubre 2012 hasta febrero 2015. Se utilizó la tabla 7 para registrar las observaciones.

Tabla 7: Registro de observaciones no participantes

FECHA	SITUACIÓN	COMENTARIO/ CONDUCTA	EMOCIONES VINCULADAS	REPERCUSIÓN GRUPAL	EVALUACIÓN

Fuente: Elaboración propia

1.4.3.4 Análisis de las técnicas de investigación

Los objetivos de la investigación determinan las técnicas de investigación y, a su vez, la muestra asociada. De este modo, la muestra de cada técnica de investigación se distribuye de la siguiente forma:

- La encuesta se plantea para todas las empresas que pertenecían al Ibex 35 en diciembre 2012. No obstante, ACS es la única empresa que niega su participación en el estudio, lo que supone un alcance final superior al 97% del target.
- Se lleva a cabo una observación no participante en Telefónica para profundizar sobre un plan de transformación que afectó al 100% de la plantilla.
- Las entrevistas en profundidad a expertos se realizan a 8 personas: 2 consultores expertos en la materia, 5 profesionales de comunicación interna del Ibex 35 y 1 profesional de la gestión del cambio del Ibex 35.

Con la combinación de encuestas, entrevistas y observación no participante se consigue un buen balance de información cuantitativa sobre tendencias y contexto de la comunicación interna en las empresas del Ibex 35, con información cualitativa sobre el detalle del proceso o fenómeno. Las entrevistas, realizadas a posteriori de las encuestas, permiten profundizar en el campo específico de la comunicación interna en los programas de transformación. Esta información cualitativa revela temas de trasfondo a los que nunca se hubiera podido acceder con las encuestas o con la observación no participante.

Al finalizar la ronda de entrevistas en profundidad a expertos, se examinan las transcripciones junto con los registros de la observación no participante y las respuestas de los cuestionarios. Los datos recogidos se organizan y, posteriormente, se analizan de acuerdo a varios filtros en busca de patrones: número de empleados, sector, tipo de programa de transformación, opiniones de la mayoría y la minoría, similitudes y diferencias entre organizaciones, relevancia de la comunicación interna en la estrategia de la compañía, etc. Partiendo de la base teórica, obtenida en la revisión bibliográfica, las conclusiones obtenidas a través de los distintos filtros se desarrollan en el capítulo de conclusiones.

Los datos se analizan, por un lado, de forma inductiva, lo que para Lewis (2000: 131) implica "la inmersión en los detalles y las características específicas de los datos para descubrir importantes categorías, dimensiones e interrelaciones.... [Se empieza por] la exploración de preguntas genuinamente abiertas en lugar de las pruebas teóricas derivadas de hipótesis (deductivas)". Mientras que, por otro lado, para solventar el problema de las ciencias sociales entre lo subjetivo y lo objetivo, los casos se comienzan a analizar por separado para luego extraer conclusiones extrapolables al grupo. Lewin también resalta este matiz en su obra de la siguiente forma (1988: 186):

El análisis de la interacción de grupo debe seguir una vez más el procedimiento de tres pasos, partiendo desde el análisis separado del espacio vital de cada grupo hacia la conducta grupal en el campo social total, y desde allí regresar al efecto sobre el espacio vital del grupo.

1.5 Estado de la cuestión

La investigación a realizar es un trabajo interdisciplinario, puesto que su estudio supone indagar y combinar conocimientos y conceptos de la comunicación y la gestión del cambio. En concreto, esta investigación, analizará la interacción entre las siguientes materias: comunicación corporativa, comunicación interna, gestión del cambio, estrategia corporativa y transformación.

Una empresa sólo puede transformarse de manera sostenible y perdurable si sus empleados cambian la manera de operar y su imagen de su organización al mismo tiempo que la propia empresa se transforma. Una vez la alta dirección toma la decisión estratégica de cambiar el rumbo de la organización es necesario informar y comprometer al empleado en el proceso de transformación para que implemente el cambio en su parcela de trabajo. La comunicación interna, por lo tanto, es una herramienta fundamental a través de la cual se puede impactar en los comportamientos y el compromiso de los empleados y de la cual depende el éxito de un programa de cambio.

La teoría de Lewin (1951 y 1988) sobre la gestión del cambio se considera uno de los pilares esenciales de su campo de estudio. Sobre ella se construyen muchas de las posteriores aportaciones que otros autores internacionales continuaron contribuyendo al ámbito del cambio. Por lo tanto, esta investigación utiliza la base de su modelo de cambio y analiza en profundidad el rol de la comunicación en cada una de las identificadas y conocidas tres etapas de Lewin: *unfreezing* (o descongelamiento), *moving* (o reemplazo) y *refreezing* (o congelamiento).

Las obras de Armenakis y Bedeian (1999) y la de Isabella (1990) -basadas en el modelo de Lewin-, también aportan una relevante base teórica para este trabajo de investigación. Además, si se tiene en cuenta que Lewin considera el cambio como un aprendizaje, cabe destacar el trabajo de Chreim (2002), Crossan et al. (1999) y Dixon (2000) dentro de la investigación.

Las contribuciones de Bordia et al. (2004), DiFonzo y Bordia (1998), Huy (1999), Miller et al. (1994), Weick y Quinn (1999) sobre la gestión del cambio también complementan la teoría de Lewin y añaden matices importantes para el análisis del entorno comunicacional. En el caso de Huy (1999) sus publicaciones se centran en la gestión de las emociones durante el cambio, mientras que Miller et al. (1994) y Weick y Quinn (1999) aportan grandes conclusiones sobre el proceso de transformación del empleado y los factores que fomentan su éxito. En particular en el manejo de la incertidumbre, las contribuciones de Bordia et al. (2004) y DiFonzo y Bordia (1998) son especialmente reseñables.

En el ámbito de la comunicación, Barquero (1999), Black (1989), Capriotti (2009 y 2013), Grunig y White (1992), Harshman & Harshman (1999), Ruck y Welch (2012), Schein

(1993), Van Riel (1992), Van Riel y Balmer (1997) Welch (2012) y White et al. (2007) son algunas de las obras internacionales y nacionales sobre las que se apoya la teoría de las relaciones públicas y la comunicación corporativa de esta investigación. Por otro lado, los trabajos de Corley y Gioia (2004), Gray y Balmer (1998), Gioia et al. (2000) y Jo Hatch y Schultz (1997) también destacan en el ámbito de la comunicación corporativa por sus contribuciones académicas acerca de la imagen y la reputación corporativa. Al respecto de los medios de comunicación, por un lado, Daft y Lengel (1983), y por el otro, Dennis et al. (2008) y Te'eni (2001), son autores de referencia del presente trabajo de investigación por su teoría de la riqueza de medios, la teoría de la sincronicidad de medios y el modelo cognitivo afectivo de comunicación respectivamente.

En cuanto a las investigaciones sobre la planificación de la comunicación interna durante los programas de transformación destacan las obras de Bull y Brown (2012), Elving (2005), Ford y Ford (1995), Goodman (1996 y 2004), Hewitt (2006), Jones et al. (2004), Klein (1996), Lewis (2000 y 2013), Lies (2012), Nelson y Coxhead (1997), Quirke (2008), Schweiger y DeNisi (1991), Straus y McGrath (1994), Van Vuuren y Elving (2008), y Young y Post (1993). Los autores aportan una base teórica fundamental sobre la planificación y la forma más efectiva de comunicar los cambios a los empleados para reducir la resistencia y aumentar su compromiso durante la implantación de programa de transformación. En particular, se destaca la contribución a la tesis doctoral de las publicaciones de Bull y Brown (2012) y Klein (1996) puesto que son los únicos autores encontrados que han indagado acerca de la comunicación con el empleado durante los programas de transformación y que han adaptado sus recomendaciones acerca del cambio efectivo a las propias etapas del modelo de Lewin.

Para averiguar cuales son las tesis doctorales publicadas hasta el momento en España vinculadas con el tema de la investigación, se realiza una pesquisa exploratoria en Teseo (2015). La base de datos sobre tesis doctorales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España devuelve 39 resultados, de entre los que se destacan las siguientes investigaciones sobre comunicación interna: *La comunicación interna en la empresa; Comunicación interna en instituciones sin ánimo de lucro. El caso de Roma; Evolución de la satisfacción y comunicación interna; La comunicación interna como instrumento de gestión en las organizaciones; Comunicación interna e informal y cultura en las organizaciones; La comunicación interna: Fundamentos para su organización y eficiencia; y La gestión de la nueva comunicación interna.*

Tras este análisis, por lo tanto, no se detecta que exista ninguna investigación publicada que se centre, profundice y combine el caso de la comunicación interna en los programas de transformación en las empresas cotizadas. Por lo que se comprueba que, a pesar del interés que están adquiriendo en el mundo académico el estudio de los medios de comunicación interna y la gestión de cambio mediante programas de transformación de manera independiente, existe una carencia de literatura que analice y relacione las dos áreas en la realidad de las empresas cotizadas españolas.

Una razón para esta situación, apuntan Jones et al. (2004: 736) puede estar en que el acceso a las organizaciones es especialmente difícil cuando están en medio de un

proceso de cambio. La velocidad a la que le exige reaccionar el mercado y su competencia, y la respuesta que tienen que dar estas empresas, en ocasiones no está acompañada con la capacidad de reacción de los empleados. El desafío del cambio de la empresa, es una compleja suma de cambios individuales.

Tras llevar a cabo una revisión de las investigaciones publicadas en el marco de la comunicación en las empresas del Ibex 35 se observan dos tendencias fundamentales. Por un lado, se observa que las empresas cotizadas destinan grandes esfuerzos a su comunicación externa y a su visibilidad mediática, fundamentalmente de temas financieros. Capriotti (2007), Larrán y Giner (2002) y Martínez (2013) son algunos de los autores que han publicado obras al respecto. Por otro lado, se observa una proliferación de las publicaciones sobre responsabilidad corporativa entre las empresas del Ibex 35. Las publicaciones de Moreno y Capriotti destacan en este ámbito.

1.6 Finalidad

Tras la primera revisión literaria se observan diferencias notables entre la estrategia de comunicación interna que se diseña para la actividad cotidiana de una empresa y la que guía los programas de transformación. Mientras los medios y las herramientas internas tienden a ser cada vez más digitales, cuando las empresas atraviesan una situación de crisis y requieren un cambio de modelo de negocio, los programas de transformación se apoyan de los medios más tradicionales para comunicar los cambios. Es ahí donde las conversaciones cara a cara adquieren un rol fundamental y más valorado que las nuevas tecnologías de la información.

Tras esta primera aproximación, se detectan también discrepancias notables entre la importancia que se otorga al empleado (frente al resto de grupos de interés de una empresa o *stakeholders*) en función de si el negocio opera o no en el mercado de valores.

La teoría económica neoclásica establece que el propósito de las organizaciones es conseguir beneficios para ellos mismos y para sus accionistas, “y que sólo cuando se consigue puede el negocio contribuir a la riqueza por sí mismo, así como a la sociedad en general” en Cornelissen (2004: 58-59).

Las organizaciones, en la década de los 80, se caracterizan por poner al accionista en el centro de su actividad; mientras que en la década de los 90 comienzan a dar más poder al empleado impulsando su creatividad y entusiasmo. Este conflicto de intereses, causó fricciones con los empleados y, para Wright (1995: 183-184), desencadenó los siguientes patrones de respuestas: los empleados dejan de creer en la permanencia en el trabajo, creen que las empresas no son fieles a los empleados, pérdida de confianza en los reconocimientos de la empresa, sienten que los sobreesfuerzos no merecen la pena y dejan de considerar el trabajo como una fuente satisfacción.

La investigación pretende dar lugar a un nuevo modelo, de aplicación útil y realista, sobre la estrategia más adecuada de comunicación interna para los programas de transformación, en empresas cotizadas. Se aporta un primer paso significativo, ilustrador e innovador y que se espera que sea punto de partida a nuevos modelos que lo prolonguen y enriquezcan.

La práctica empresarial de la comunicación interna es un ámbito de la comunicación corporativa con mucho potencial de crecimiento en España. Sólo con la demostración continuada de su valor en el entorno empresarial, el apoyo de la alta dirección, así como con la contribución continuada en el ámbito de la investigación; se tendrá una idea más concreta de su impacto en el futuro de una empresa que está adaptándose a cambios mayores.

2

La comunicación en las organizaciones – El entorno de la comunicación interna

2.1 Comunicación, identidad, imagen y reputación corporativa

Aunque en la práctica profesional las áreas de comunicación, identidad, imagen y reputación corporativa se desempeñan, en ocasiones, de manera fragmentada e incluso descoordinada, la coherencia y consistencia entre ellas es muy relevante ya que se trata de campos interconectados en los que, de algún modo, el éxito depende del buen ejercicio coordinado de todos ellos.

El concepto de comunicación integrada, refuerza la importancia de coordinar y alinear todos los mensajes y acciones que se envían a los distintos públicos de una organización (independientemente del equipo que las trabaje), para contribuir a una percepción unificada y controlada de lo que la organización es y representa. Capriotti es uno de los autores que consideran la comunicación corporativa como una acción integrada de mensajes y acciones dentro de toda la organización. En su obra el autor lo explica del siguiente modo (1999: 217-218):

Deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. En muchas situaciones, debido a que existen especialistas en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, *sponsoring*, etc. (cada uno con su manual), la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas con sus correspondientes especialistas. En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

Cornelissen (2004: 63) mantiene una postura similar a Capriotti al defender que:

La inclusión implica que las organizaciones asisten a todos sus grupos de interés, y se comunican con ellos; un matiz que, una vez más, pone de relieve la necesidad de las organizaciones de proyectar una imagen favorable de todos sus grupos de interés de manera coordinada a través de todas sus relaciones públicas y actividades de marketing.

Para Cornelissen, a pesar de que cada grupo de interés está interesado en aspectos específicos de las operaciones de la compañía distintos a los del resto, “es importante que una organización ofrezca a cada grupo de interés información específica y que, al mismo tiempo, proyecte una identidad corporativa unificada, clara y única para todos ellos” (2004: 63).

Chaves (2008: 124) comparte la esencia de la visión de Capriotti y Cornelissen y, por su parte afirma que:

Los programas integrales son, en realidad, los únicos que garantizan una comunicación de la identidad contundente y convincente. Constituyen la vía específica de lograr que los mensajes de distinta naturaleza y que circulan por canales heterogéneos se corroboren entre sí y, por tanto, delaten la existencia de un espíritu común detrás de todos ellos, o sea una identidad institucional.

A lo que Chaves (2008: 124) añade que “la verosimilitud de un discurso identificatorio es, por así decirlo, intersticial: no surge de la fuerza persuasiva de cada mensaje sino de la confirmación mutua de todos ellos”.

Por este motivo, en este capítulo se analizan los conceptos de comunicación, identidad, imagen y reputación corporativa, tanto por separado, como si los consideramos un único conjunto de engranajes de un proceso interconectado. El objeto de estudio de esta investigación es la comunicación interna, sin embargo, un programa de transformación no podría tener éxito de manera aislada. Se parte de la suposición de que tener una política de comunicación coherente, tal y como mantiene Van Riel (1992: 3), favorece la generación individual de una imagen positiva de la organización, lo cual tiene un efecto positivo en el desempeño total de la organización y en su reputación corporativa.

2.1.1 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es una pieza clave de la gestión empresarial. Muchos autores han analizado la vinculación entre ambos y han demostrado su influencia directa en el desempeño de los trabajadores y, por lo tanto, en los resultados de la empresa. Van Riel (1992: 26) define la comunicación corporativa como:

Un instrumento de gestión mediante el cual todas las formas de comunicación interna y externa utilizadas conscientemente se armonizan tan eficientemente como sea posible, a fin de crear una base favorable para las relaciones con los grupos de interés de la empresa.

Weick (1979, en Jones et al. 2004: 722) fue uno de los pioneros en argumentar que la comunicación es el proceso central de la organización. A lo que Capriotti (1999: 1) añadió que “en la actualidad, la comunicación corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto”.

Ruck y Welch (2012: 294), a su vez, también destacan el papel de la comunicación como un factor importante en la comprensión del valor de los activos intangibles de la organización. De este modo, los autores defienden que, una buena gestión de la comunicación en las organizaciones, trae consigo mejoras en los niveles de rendimiento y servicio, generando capital de comunicación y capital social, a través de las relaciones organizativas (2012: 294).

Gran cantidad de autores han analizado la comunicación corporativa buscando una definición que acote su alcance. Sin embargo, no existe un consenso sobre sus límites, ni una definición única. Una vertiente muy extendida defiende que comunicación corporativa es un concepto macro que alberga la totalidad de los mensajes que una empresa u organización comunica. Capriotti (1999: 1), por ejemplo, denomina comunicación corporativa “a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”. Cornelissen (2004: 20-21) mantiene el mismo sentido y afirma que la comunicación corporativa se centra en la organización en su conjunto y en la importante tarea de cómo una organización se presenta a todos sus grupos de interés clave, tanto los internos como los externos.

Así, cuando se practican las relaciones públicas –que es como el mundo anglosajón denomina a la comunicación corporativa- las empresas tienen que comenzar analizando quienes son los diferentes públicos conectados a ellas ya sea de manera directa o indirecta. Una vez identificadas las partes interesadas, se pueden desarrollar programas permanentes de comunicación con estos públicos. Grunig et al. (1995: 164) mantienen que:

Las relaciones públicas son, por lo tanto, una parte vital de la gestión estratégica. Su papel es el de utilizar la comunicación para construir relaciones con los públicos estratégicos que dan forma y limitan la misión de la organización.

Tomás define las relaciones públicas en su obra (1999: 157) como “la estrategia de la confianza que da a la comunicación su autenticidad”. Esta estrategia, afirma el autor, consiste en (1999: 157):

El esfuerzo planeado de la dirección (función del *management*) de establecer y mantener relaciones de confianza entre las empresas e instituciones y sus públicos (estrategia de la confianza) evaluando las opiniones y actividades de dichos públicos y estableciendo un programa de comunicación para el desarrollo de la comprensión, la imagen y la identidad corporativa de la empresa e institución.

Toda empresa con sólo existir y estar en el mercado envía a su entorno un gran volumen de información, mantiene Chaves (2008: 11-14). Una organización emite diariamente una gran cantidad de mensajes que llegan a sus diferentes públicos a través de distintos medios, como pueden ser los medios de comunicación tradicionales, los medios digitales, la publicidad, las relaciones públicas, el marketing, la comunicación interna, etc. La información que los públicos reciben y guardan sobre una organización es una combinación de todos los impactos recibidos y todas las interacciones realizadas.

Así mismo, Capriotti (2013: 217) afirma que, una de las premisas fundamentales de la comunicación corporativa es que:

Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa -desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros- son aspectos que dicen cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía.

Así, desde la perspectiva de Capriotti, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser interpretada por los receptores como un elemento de información relevante.

Gray y Balmer (1998: 699) refuerzan esa misma idea en su obra al afirmar que: “todo lo que una organización dice o hace, de alguna manera, comunica”. Los autores incluso mencionan la importancia de la forma en que se contestan los teléfonos, o la participación de los empleados en los asuntos comunitarios. Por ello, destacan, “los métodos y canales de comunicación corporativos deben definirse en el sentido más amplio posible porque influyen en los actores vinculados a una empresa de muchas maneras diferentes”.

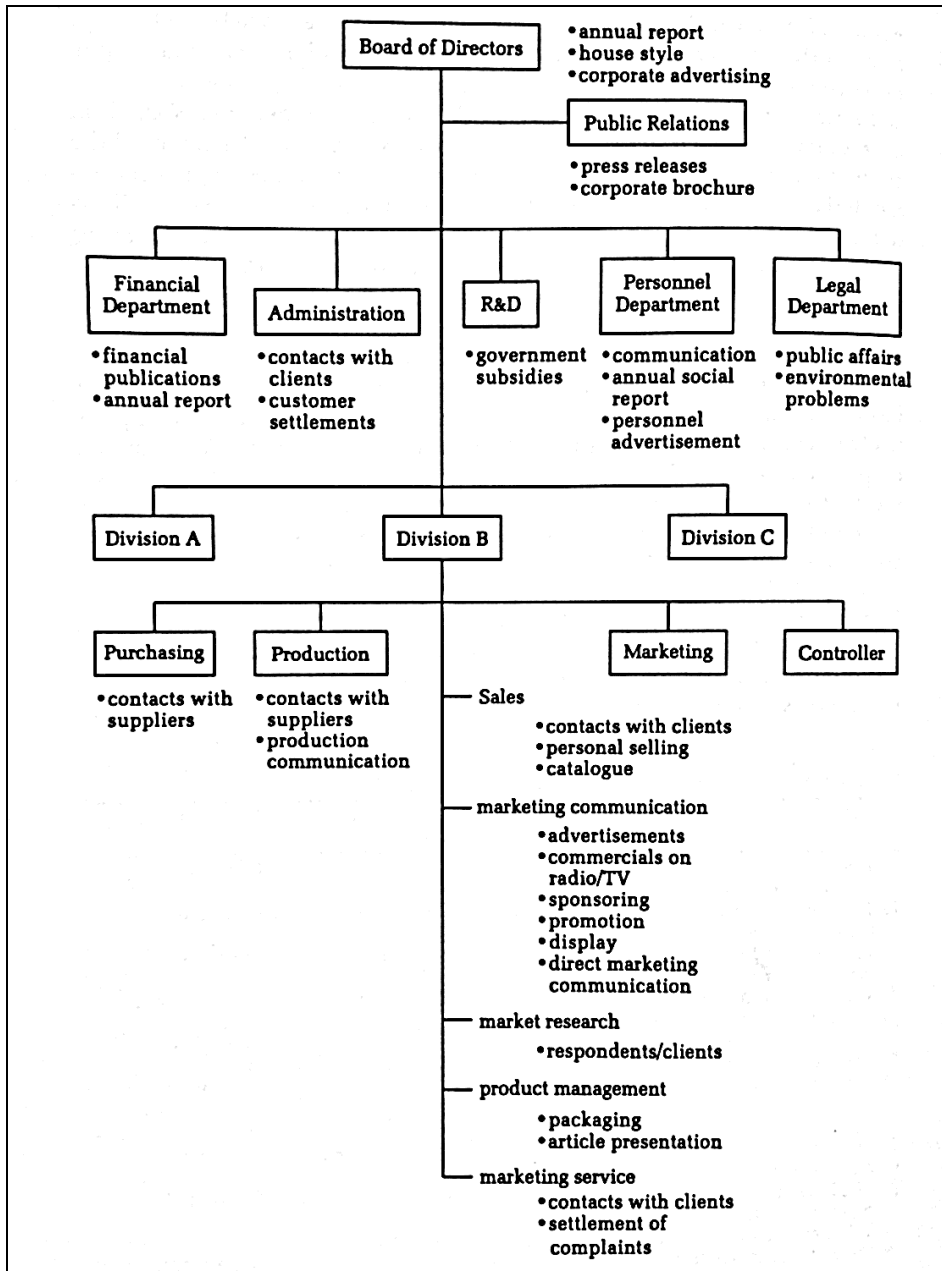
Van Riel ilustra gráficamente la dispersión de responsabilidades y de fuentes de comunicación interna y externa producidos por una organización hipotética en la figura 1.

Desde la perspectiva de Van Riel, la comunicación corporativa no es una tarea o responsabilidad de un único departamento, sino que él la concibe como “un enfoque que los distintos especialistas en comunicación - trabajando desde un marco estratégico común establecido- podrían adoptar para racionalizar sus propias actividades de comunicación” (1992: 21). Utilizando la metáfora de Van Riel, la filosofía de la comunicación corporativa supone que la *gran muralla china* construida entre las distintas formas de comunicación corporativa debe ser derrumbada para crear un triángulo coherente y armónico entre la identidad, la imagen y la estrategia corporativas.

Van Riel (1992: 26) agrupa todas las formas comunicativas en tres grandes categorías a través de las cuales la empresa se comunica: la comunicación de gestión entre jefes y empleados, la comunicación corporativa y la comunicación comercial a través del marketing. En grandes empresas como la ilustrada en el ejemplo de la figura 1, esta

variedad de tareas se reparte entre la cadena de mando de toda la organización, junto con los especialistas en comunicación responsables de: relaciones públicas, relación con los inversores, relación con sindicatos, publicidad, patrocinios, cultura corporativa, medios, etc.

Figura 1: Esquema organizativo de una compañía hipotética



Fuente: Van Riel (1992: 4)

Capriotti (1999) identifica dos grandes formas comunicativas diferenciadas en su obra: la acción comunicativa y la conducta corporativa, y dentro de la acción comunicativa Capriotti (1999: 3-4) hace una agrupación similar a Van Riel distinguiendo cuatro grandes categorías: la comunicación interna con los empleados, la comunicación comercial con los consumidores o personas influyentes en el proceso de compra, la comunicación industrial con los agentes que participan, colaboran o intervienen en la elaboración de los productos o servicios de la empresa como proveedores y distribuidores y por último la comunicación institucional con los públicos del entorno social de la organización.

Capriotti (2013: 230) explica en su obra la acción comunicativa de la siguiente forma:

La acción comunicativa de una organización es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el *Hacer Saber*. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados 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.

Dentro de la acción comunicativa Capriotti (2013: 230-231) incluye las siguientes herramientas asociadas a las categorías anteriormente citadas. En primer lugar, a la comunicación interna el autor vincula herramientas como las revistas de la empresa, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, etc. La comunicación comercial se lleva a cabo por medio de la publicidad, el marketing directo, comunicación en el punto de venta, etc. La comunicación industrial es la que se realiza a través de herramientas como las visitas a la compañía, los informes comerciales, las reuniones o comidas de trabajo, etc. Finalmente, la comunicación institucional es la que se apoya de los medios de comunicación, la comunidad local, la opinión pública, etc.

La conducta corporativa, sin embargo, desde el punto de vista de Capriotti (2013: 231) hace referencia a la actividad y el comportamiento cotidiano de una empresa:

Es el *Saber Hacer*. La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, diciendo cosas sobre la empresa, y comunicando los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las evidencias, es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores. Así, la conducta corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la compañía. Por ello, se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización.

Capriotti (2013: 231-232) también identifica diferentes tipos de conducta corporativa asociados a diferentes ámbitos. En particular, el autor explica que la conducta interna recoge tanto el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados, como los sistemas formales establecidos en la organización y la cultura y los valores corporativos. La conducta comercial incluye lo que la organización vende, y cómo se vende. Y la conducta institucional manifiesta la ética corporativa a través del apoyo y la

realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad en la que está inmersa.

Ante tal variedad de estudios sobre la comunicación corporativa Goldhaber (1993: 15) manifiesta la disparidad conceptual de los temas que abarca la comunicación corporativa y, además, hace referencia a otros de los primeros autores que investigaron sobre el campo para mostrar sus diferentes perspectivas. Por un lado, recurre a Downs y Larimer (1974 en Goldhaber, 1993: 15), quienes definen veintidós sectores que forman parte de la programación de los cursos de comunicación corporativa, como ejemplo de su postura: comunicación descendente; comunicación ascendente; teoría de la organización; comunicación horizontal; toma de decisiones; comunicación en grupos pequeños; liderazgo; técnicas de investigación; motivación; entrevistas; cambio e innovación; manejo de conflictos; desarrollo organizacional; cultura organizacional; técnicas de conferencias; teoría de la gestión; consultoría; escucha; satisfacción laboral; hablar en público; escritura; y entrenamiento de la sensibilidad.

Una perspectiva menos amplia que la de Downs y Larimer la aporta Voos (1967 en Goldhaber, 1993: 15) al dividir el campo de la comunicación corporativa en: "toma de decisiones; comunicación ascendente, descendente y horizontal; persuasión; disonancia cognitiva; redes; y *feedback*". Mientras que Knapp (1969 en Goldhaber, 1993: 15) marca la siguiente diferenciación:

Comunicación interpersonal e intergrupal en las organizaciones; interacción con el individuo-organización; comunicación organizacional; formación e investigación en comunicación organizacional; características de los comunicadores y receptores; canales de flujo de información; medios de comunicación; y todo el sistema de comunicación dentro de una organización.

Carter (1972 en Goldhaber, 1993: 15), sin embargo, "habla de teorías y sistemas de comunicación de la organización; barreras a la comunicación organizacional; comunicación vertical y horizontal; medios de comunicación y canales informales; cambio organizacional; y la evaluación de la eficacia de la comunicación organizacional". Mientras que Falcione y Greenbaum (1976 en Goldhaber, 1993: 15), por último, desarrollan la siguiente taxonomía vinculada a la comunicación corporativa: "comunicación interpersonal, intra-grupo e intergrupal en las organizaciones; factores de comunicación y objetivos de la organización; mejora y capacitación de habilidades; medios de comunicación; análisis de sistemas de comunicación y metodología de la investigación; y la revisión general del campo".

Argenti (1996 en Welch y Jackson, 2007: 181), a su vez, relaciona la comunicación corporativa con: "la imagen y la identidad, la publicidad corporativa, relaciones con los medios, comunicaciones financieras, relaciones con los empleados, relaciones con la comunidad y la filantropía corporativa, relaciones con el gobierno y las comunicaciones de crisis."

Tratando de unificar todos los puntos de vista y las diferentes percepciones sobre el ámbito de la comunicación corporativa o relaciones públicas, Goldhaber (1993: 16)

encuentran tres hebras comunes: (1) se produce dentro de un sistema abierto complejo el cual está influenciado y, al mismo, influye tanto en su entorno interno (llamada cultura) o externo; (2) implica mensajes y su flujo, el propósito, la dirección y los medios de comunicación; (3) incluye a las personas y sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Según estas premisas y en base a este paradigma funcionalista, Goldhaber (1993: 16) define la comunicación corporativa como "el proceso de creación e intercambio de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para hacer frente a la incertidumbre de los entornos". Goldhaber habla de *proceso* porque el fenómeno de la creación y el intercambio de mensajes es constante, siempre cambiante, y continuo. No obstante, este último matiz sobre el rol de la comunicación en los procesos de cambio añadido por Goldhaber, se analiza con más detalle en el capítulo 4 de la investigación.

Otros teóricos, sin embargo, destacan en su definición de comunicación corporativa el rol particular de alguno de los elementos o factores que la componen. Para algunos autores, por ejemplo, la clave está en los miembros de una organización. De hecho, Ledema y Wodak (1999 en Jones et al., 2004: 722) declararon que no existen organizaciones con independencia de sus miembros, sino que son "creadas y recreadas en los intercambios de comunicación entre los miembros".

Wright: (1995: 183) recupera la definición de relaciones públicas internas de Black (1989), uno de los pioneros europeos en la disciplina científica de las relaciones públicas, el cual definía las relaciones públicas internas como "un campo muy amplio que abarca casi todo lo que anima a los empleados a aportar su máxima contribución a la productividad y la prosperidad de la empresa". De este modo, el autor resalta que, el papel de las relaciones públicas en la comunicación con los empleados no está totalmente acotado, sino que se solapa con otras funciones como recursos humanos, relaciones laborales, etc.

Foltz (1981 en Goldhaber 1993: 15) también define la comunicación organizacional como el intercambio de información, ideas y sentimientos en sentido descendente, horizontal y ascendente a través de los distintos niveles de la organización. Mientras que para Jones et al. (2004: 722) la comunicación se convierte en "el medio central por el que se coordina la actividad individual a elaborar, difundir y perseguir los objetivos de la organización".

Gray y Balmer (1998: 696), por su parte, destacan el rol del mensaje al hablar de comunicación corporativa. En su definición, los autores proponen que (1998: 696):

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes, tanto de fuentes oficiales como informales, enviados a través de distintos medios de comunicación, por los que la empresa transmite su identidad a sus múltiples audiencias o grupos de interés. En pocas palabras, es el nexo entre la identidad de la empresa y su imagen / reputación.

Sin embargo, Te'eni (2001: 258) resalta la finalidad del mensaje. Explica que, tras los mensajes, siempre hay una intención consciente del emisor de influir en el comportamiento del receptor. Por ello, según Te'eni, un mensaje tendrá impacto "en la medida en la que la intención del emisor (el objetivo) se haya entendido y aceptado una vez recibido el mensaje".

La comunicación corporativa tiene una notable repercusión sobre el grado de satisfacción de sus públicos externos. En este sentido, Capriotti (2013: 217) afirma que:

Todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización (...). Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización.

Así, el grado de satisfacción final de sus clientes, y otros grupos de interés, dependerá de la correlación entre la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y las necesidades y deseos reales de los públicos.

Black (1999: 131) recurre a uno de los conceptos que el profesor Melvin Sharpe de la Ball State University ha declarado repetidamente para expresar que las relaciones públicas pueden explicarse en términos de un comportamiento ético y social que organiza y mantiene las relaciones humanas. Sharpe defiende que, antes de que una organización pueda llevar a cabo unas relaciones públicas efectivas, la dirección ha de aceptar cuatro principios básicos:

- La dirección ha de reconocer que en una sociedad donde la comunicación es global, la estabilidad de una organización depende del apoyo y de la opinión pública favorable.
- Todos los hombres y mujeres tienen derecho a la información sobre las decisiones que pueden afectar a sus vidas y a expresar sus opiniones en relación con las acciones planeadas.
- Las organizaciones deben controlar sus comunicaciones para asegurarse que van a recibir un preciso y adecuado *feedback*, de manera que la organización sea capaz de ajustarse a los cambios del sistema social.
- Las organizaciones que no puedan cambiar, inevitablemente morirán.

Grunig y White (1992: 58), sin embargo, simplifican la visión de Black y manifiestan que, desde su perspectiva, ejercer las relaciones públicas de manera ética consiste fundamentalmente en implementar y mantener sistemas de comunicación entre las organizaciones donde se pregunte, discuta y valide cualquier reclamo ético sustancial.

A menudo las empresas deciden acudir a las relaciones públicas para planear campañas de alcance externo cuando se encuentran en situación de crisis o están al borde de la quiebra (Black 1999: 131). Cuando esto ocurre, estas acciones sin precedente para su público objetivo, pueden percibirse con reticencia y generar un impacto inferior o incluso contrario al deseado. Como ya se ha explicado por medio de otros autores, modificar una imagen consolidada cargada de connotaciones negativas es complicado.

Según la teoría de Barquero Cabrero (1999: 89), a las relaciones públicas empresariales se debería recurrir “cuando se desea llegar a una nueva situación estratégica, modificando la existente. Para ello habrá que llevar a cabo una minuciosa investigación que evalúe la posición de la empresa ante sus públicos”. No obstante, también se recurre a las relaciones públicas para mantener una determinada posición o situación favorable. Lo cual es una estrategia aconsejable para las empresas que están en una etapa de transición y que, por lo tanto, están inmersas en un proceso de transformación por fases. De este modo, podrán prever y anticiparse a crisis originadas por falta de comunicación, bulos o sabotajes; así como fomentar un clima de trabajo interno donde los empleados sean portavoces de las cualidades de la empresa y del cambio.

La coordinación de esta cantidad de profesionales involucrados y la coherencia de los mensajes, voluntarios e involuntarios tanto internos como externos que se lanzan en nombre de la organización es todo un reto. “Todo este conjunto de formas comunicativas hacen que la planificación de la comunicación corporativa de una organización sea muy compleja, más allá de los tradicionales planes de comunicación” Capriotti (1999: 6). Sin embargo, el rol de la planificación es muy importante para poder seleccionar y coordinar los mensajes para conseguir (1999: 6):

Una mejor y más eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone la compañía para informar o influir sobre sus públicos, lo que permitirá una mayor coherencia y una fuerte sinergia de todos los aspectos comunicativos de la organización.

Capriotti (2013) recurre a la conocida expresión en el ámbito de las Relaciones Públicas: “Hacer las cosas bien y darlas a conocer” (2013: 216), para resumir cuál debería ser la filosofía que abandere la comunicación corporativa de cualquier empresa. Con ello, Capriotti resalta dos conceptos: el *hacer* y el *comunicar*. Con el *hacer* Capriotti (2013: 216) hace referencia a:

La demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la compañía, que nos permita tener un sustento real sobre el que se pueda cimentar la comunicación corporativa.

Mientras que, cuando habla de *comunicar* Capriotti (2013: 216) se refiere a:

El transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la

organización realiza, para que los públicos puedan disponer de dicha información a la hora de formarse la imagen corporativa de la compañía.

La IPRA es una asociación de profesionales de las relaciones públicas de prestigio internacional constituida desde 1955. Desde 1990 otorga los *IPRA Golden World Awards for Excellence* a las mejores actuaciones de relaciones públicas a nivel internacional. La diversidad de temas que abarca es bastante notable e ilustra el amplio abanico de situaciones con las que se trabaja en relaciones públicas. Como ejemplo del trabajo de la IPRA y de los profesionales del sector, a continuación se detalla un ejemplo de una de las campañas galardonadas.

El 2006 fue un año trágico para Shell. Según IPRA (2008) nunca antes habían registrado tantas muertes en accidentes laborales, por lo que desarrollaron una campaña de concienciación interna denominada *Goal Zero* que tenía como objetivo alcanzar: 0 muertos, 0 heridos y 0 accidentes graves. Los objetivos de comunicación iniciales medían el entendimiento de los empleados, el compromiso de la alta dirección y la aplicabilidad del plan al trabajo de los empleados. Las acciones del plan incluían: una jornada informativa con un programa en cascada denominado *Safety Day*, relatos personales sobre accidentes laborales publicados en los canales internos, un kit de información y un programa de embajadores internos. Los resultados fueron muy positivos: un 93% de los empleados reconocieron estar más concienciados, un 73% haber entendido bien la política de seguridad, un 85% reconocieron el apoyo de la alta dirección y más de la mitad confirmaron la aplicabilidad a su trabajo.

En el caso de las grandes multinacionales, las relaciones públicas han de “adoptar una visión global, pero una acción local” afirma Black (1999: 136). Desde su perspectiva, por lo tanto, es necesario que las multinacionales que piensan expandirse internacionalmente lleven a cabo un riguroso estudio previo sobre las condiciones locales del posible nuevo país para prevenir oposiciones y fracasos en los proyectos que podrían derivar en pérdidas cuantiosas o incluso dañando la propia imagen de la empresa tras una mala actuación. Por eso es importante conseguir encontrar el balance entre la cultura empresarial y la local antes la expansión internacional. La empresa no debe aferrarse a estrategias que le funcionaron en otros emplazamientos, como tampoco modificar y dejar a un lado su filosofía y reputación.

Las adaptaciones variarán mucho de unos sitios a otros y pueden abarcar cualquier ámbito de la empresa: desde el producto o servicio que oferta, hasta el protocolo interno o el aplicable con los clientes finales. La comunicación no verbal, las diferencias lingüísticas y culturales, el modo de aproximación a los desconocidos o al cliente, etc. cambian y con frecuencia son causantes de ofensas involuntarias que originan el rechazo del usuario. Un ejemplo de adaptación de producto es la cadena de restaurantes McDonald. En los países árabes, donde el cerdo no está permitido, han desarrollado menús especiales -los menús *Hala!*- lo que les permite cumplir las leyes islámicas para la preparación de alimentos, especialmente carne. A su vez, también han modificado la preparación de algunos productos habituales, como el caso del *Big Mac*, que en la India lo hacen de cordero y se denomina *Maharajá Mac*.

Esta muestra de respeto y empatía de la multinacional, concuerda con el concepto simplificado de *balance social* de Barquero (1999: 179) en el sentido de que si las empresas pueden obtener determinadas ventajas en recursos humanos y en materiales por su nuevo emplazamiento, en justa reciprocidad debieran establecerse determinadas compensaciones al entorno nuevo en un intento de tratar de devolver, directa o indirectamente, lo que previamente se habría venido recibiendo del mismo.

2.1.2 Identidad corporativa

Los términos de imagen e identidad corporativa suelen aparecer interconectados tanto en la práctica empresarial como en el mundo académico, ya que juntos hacen referencia a la estrategia de comunicación de una empresa. Gioia et al. (2000: 63) atribuía esta realidad a que “quizás ambos conceptos son nociones multinivel que se ocupan de cuestiones individuales y organizacionales, y porque ambos pueden aportar información sobre el carácter y el comportamiento de las organizaciones y sus miembros”. En términos generales, Van Riel (1992: 27-28) mantiene que la imagen corporativa es la percepción que la gente tiene de una empresa, mientras que identidad corporativa es la manera en que una empresa se presenta a sus públicos.

Originalmente, al hablar de identidad corporativa se hacía referencia a la identificación visual de una empresa a través de sus logotipos, estilo y símbolos icónicos. Van Riel y Balmer (1997: 340-341), dos de los autores de referencia que defienden esta teoría, la argumentaban en base a que muchos profesionales de la identidad corporativa han tenido –o incluso tienen– sus raíces en el diseño gráfico. Van Riel y Balmer (1997) hacen un recorrido por las principales contribuciones de EEUU y UK que les abalan, entre las que destacan a Olins, quien en 1978 clasificó la identidad visual (y la estrategia de marca y comunicación) en: monolítica, endorsada o marcada (*monolithic, endorsed o branded*).

El objetivo de la gestión de la identidad corporativa para Van Riel y Balmer (1997: 341-342) es establecer una reputación favorable con todos los grupos de interés de una organización con la esperanza de que esa relación se traduzca en una predisposición a comprar productos y servicios de la organización, a trabajar a favor, o a invertir en la organización.

Esta teoría inicial de Van Riel y Balmer dio pie a que otros autores posteriores continuaran contribuyendo a esa línea de investigación enfocada en los elementos visuales de las marcas. Para Van den Bosch et al. (2005: 108-109) la identidad visual corporativa -compuesta por el nombre, el logotipo y los elementos básicos de la marca-

tiene un valor activo tangible tan elevado que desaconseja a las marcas esta disociación a no ser que el cambio se deba al resultado de cambios organizativos como reposicionamientos, fusiones, adquisiciones o privatizaciones. Así, los autores explican que (2005: 108):

Cada cambio importante en la identidad visual corporativa requiere tiempo y una inversión considerable para comunicar el nuevo nombre y/o diseño corporativo, destacando la presencia de la (nueva) organización y haciendo hincapié en las formas en que se diferencia de los demás.

Sin embargo, Van Riel y Balmer, afirman que el ámbito de la identidad corporativa “se ha ampliado gradualmente y ahora se utiliza para indicar la forma en que la identidad de una organización se muestra a través del comportamiento, las comunicaciones y el simbolismo a las audiencias internas y externas” (1997: 340-341). De manera similar, Foster, et al. (2010: 401-402) concluyen que “la marca corporativa se refiere a la gestión sistemática planificada de los comportamientos, la comunicación, y el simbolismo con el fin de lograr una reputación favorable y positiva con los públicos objetivos de una organización” y Gioia et al. (2000: 63) destacan que “la identidad y la imagen han adquirido la condición de conceptos claves utilizados para describir y explicar el comportamiento individual y organizacional”.

La relación implícita con el comportamiento es una de las partes más atractivas del concepto de identidad organizacional para Kärreman y Rylander (2008: 107-108). En palabras de Haslam et al. (2003 en Kärreman y Rylander, 2008: 107-108):

La identidad organizacional compartida es un fundamento no sólo para las personas que perciben e interpretan su mundo de manera similar, pero también para los procesos de influencia social mutua que les permiten coordinar (y esperan coordinar) su comportamiento de una forma que conduzca a una acción social conjunta y a productos colectivos.

Debido a la cantidad de autores que han investigado la identidad corporativa desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, existen innumerables definiciones y concepciones distintas. Corley y Gioia (2004: 175) realizan un análisis de las aportaciones de varios autores de finales del siglo pasado e identifican otra vertiente de la identidad corporativa. Ellos concluyen que la identidad organizacional es el significado colectivo que los miembros de una empresa comparten acerca de qué son como organización.

En este sentido, Capriotti (2009: 21) define la identidad corporativa como:

El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características *centrales* nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por *perdurables*, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el

futuro. Y las características *distintivas* están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

La esencia de esta definición, basada en el trabajo original de Albert y Whetten (1985), es la más utilizada entre la literatura de la identidad corporativa. Autores como Corley y Gioia (2004: 175), Chaves (2008: 26) y Gioia y Thomas (1996: 372) también señalaban que la clave está en la selección de aquellas características centrales, distintivas y duraderas compartidas internamente en una organización.

El componente social de la empresa, así como la estrategia compartida por los empleados, son el otro elemento clave de la definición. La identidad corporativa representa las percepciones y creencias centrales de los miembros de una organización acerca de lo que distingue a la organización de las demás y proporciona las bases para la presentación de la organización a los públicos externos. Así, Gray y Balmer (1998: 695) afirman que “la identidad corporativa es la realidad de la empresa” y explican que, esa realidad se asienta a través de “la interacción dinámica entre la estrategia de la compañía, la filosofía de sus ejecutivos clave, su cultura corporativa, y su diseño organizacional”. La interacción de estos factores, para los autores, hace de la empresa y de su marca corporativa un factor diferencial.

Al contrario que Van Riel y Balmer, Kärreman y Rylander (2008: 107) profundizan en el componente social de esa construcción de significado compartido y marcan las raíces teóricas de la identidad de la organización en el campo de la psicología social. Para ellos, las identidades se crean en las interacciones sociales. Lo que sugiere que los individuos ordenan el entorno social mediante la clasificación de las personas, así como la de ellos mismos, en grupos sociales a los que se atribuyen ciertas características (2008: 107).

Por otro lado, Ashforth y Mael (1989: 35) mantienen que la identificación de una persona con un grupo induce a que al individuo le guste participar de actividades aprobadas por el grupo, a que se vea representado en la identidad compartida, y a que refuerce su sentimiento de cohesión e interacción con los miembros del grupo. El análisis de la identidad personal versus identidad organizacional impacta en la organización de formas muy distintas dependiendo de la naturaleza de las situaciones. En las inducciones y los procesos de adaptación de los recién llegados a una empresa, la identificación les permite a los nuevos empleados cosificar la organización facilitando la fidelización y el compromiso con la empresa, así como la interiorización de los valores organizacionales y creencias.

El proceso de identificación de la identidad también lo analizan Dutton et al. (1994). Las autoras desarrollaron un modelo para explicar cómo las imágenes de la empresa donde un empleado trabaja, afectan al grado en el que él/ella se identifican con su organización. Por un lado, ponen de manifiesto que, la identificación de una organización, “es más accesible y relevante que otras identificaciones sociales” (1994: 256). Y, por otro lado, Dutton et al. denominan identificación organizacional (*organizational identification*) al

grado en que una persona se define a sí misma con los mismos atributos que él/ella cree que definen a una organización. En palabras de las autoras (1994: 239):

Una persona está fuertemente identificada con una organización cuando su identidad como empleado es más prominente que las identidades alternativas, y cuando su concepto de sí mismo tiene muchas de las mismas características que él o ella cree que definen a la organización como un grupo social.

Sin embargo, Ashforth y Mael (1989: 35) ponen de manifiesto que esa suma de identidades fomenta que, entre ellas, puedan estar débilmente acopladas e incluso separadas. Dando pie a dobles morales, hipocresía y el aparente olvido selectivo. Además, los autores destacan que el deseo de multi-identidades sociales predispone los conflictos intergrupales entre identidades diferentes que pueden surgir incluso en ausencia de causas objetivas como podrían ser la escasez de recursos.

Jones et al. (2004: 738) también defienden que la teoría de la identidad social puede aplicarse de manera útil al estudio de la comunicación organizacional argumentando que los individuos desarrollan una identidad con su organización que es comparable -en naturaleza e influencia- a la identificación con otros grupos sociales. Para ellos, las identidades sociales, particularmente aquellas relacionadas con el trabajo y los contextos profesionales, se convierten en partes relativamente estables de la identidad personal. Por tanto, los códigos y conocimientos compartidos que se generan dentro de cualquier grupo facilitan la comunicación entre sus miembros. Los mensajes pueden llegar a ser altamente específicos cuando sus miembros comparten códigos comunicativos comunes. Del mismo modo, Haslam (2000 en Jones et al., 2004: 738) declaró que "aquellos que comparten la identidad social de un comunicador siempre tendrán más acceso a su significado."

Las anteriores teorías, analizaban diferentes perspectivas sobre el concepto de identidad organizacional en base a los elementos gráficos que las integraban y a la definición de lo que la empresa es (en función de sus características como organización). Sin embargo, existe otra rama de autores que han profundizado y estudiado la identidad corporativa como un campo que, según Jo Hatch y Schultz (1997: 357), se diferencia de la identidad organizacional en que se limita a una función, básicamente, de liderazgo y con repercusión externa. Aunque mantienen el concepto de que la identidad corporativa la componen un conjunto de característica que condensa lo que la organización es, acotan mucho más el rol de aquellos que participan en la definición. Mientras que consideran que la identidad organizacional es más inclusiva y representa las percepciones de todos los empleados, este enfoque pone de manifiesto que, la definición se realiza básicamente con las opiniones de la alta dirección. Además, este nuevo enfoque, más asociado al marketing, expresa fundamentalmente las ideas de los públicos externos, en lugar de la opinión de los empleados y la organización, como lo hacía la literatura organizacional.

Muchos otros autores también resaltan el impacto de la identidad corporativa en los públicos externos como un factor diferenciador que se percibe en los productos, las

comunicaciones, los principios de actuación o en las políticas medioambientales de la empresa. Sin embargo, Zavattaro (2011: 12) manifiesta que:

La venta de la marca no es simplemente una función de la alta dirección, sino que cada empleado dentro de la organización tiene la oportunidad de representar la marca y producir imágenes asociadas a ella. La generación de imágenes casi es una responsabilidad adicional de trabajo para los empleados.

Así, si la identidad corporativa de una empresa es clara y está fuertemente arraigada en sus empleados, la experiencia de los grupos de interés (empleados, clientes o accionistas, no sólo actuales, sino también potenciales) será homogénea y cumplirá con la marcada estrategia.

Para que la fuerza de trabajo esté comprometida con los principios que definen su empresa y entregue un servicio (ya sea a cliente final o a otro eslabón de la cadena) que cumpla con la promesa de marca, Zavattaro (2011: 12) defiende que es necesario que la identidad represente la realidad y que sea entendida por todos sus miembros. Así, resume Zavattaro, la implementación y el alineamiento con herramientas que impactan en la percepción del empleado sobre lo que la empresa es, como podrían ser la comunicación interna y la formación, puede tener impacto tanto en las actitudes como en los comportamientos de los empleados. "Cuando los empleados se identifican con la marca, es más probable que entreguen la promesa de marca" afirman Punjaisri et al. (2008 en Zavattaro, 2011: 12). Una desconexión, sin embargo, podría venir cuando no existiera un entendimiento claro en la organización sobre la identidad de marca.

Para que la identidad corporativa pueda defender una posición ventajosa externamente, sus empleados tienen que creer en el grupo. De este modo, Van Riel, y Balmer (1997: 348) determinan que para fortalecer la identidad corporativa deseada, es necesario un fuerte posicionamiento en toda la compañía y recurre a otra publicación de Balmer (1995) para destacar la importancia de la *marca corporativa* o de la transferencia de la imagen de marca vertical.

Foster et al. (2010: 401-403), tras analizar la bibliografía sobre marca interna, hacen hincapié en el impacto que ésta tiene indirectamente en otras áreas de la empresa, y de manera particular, se centra en el valor que añade a la marca de empleador (*employer branding*). Blasco et al. (2014: 34) definen el *employer branding* como:

Una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular. De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento.

Tras analizar las aportaciones de autores anteriores a ellos, Foster et al. (2010: 401-403), ponen de manifiesto los beneficios derivados de reclutar a empleados que, a priori, tienen una identidad afin a la de la empresa, ya que garantiza (o al menos facilita) la consecución de los resultados. Además, defienden que la marca de empleador posiciona

a la organización como un lugar deseable para trabajar, lo cual, permite a la empresa diferenciarse de otros empleadores que compiten por el talento impactando positivamente en la calidad y en la cantidad de los candidatos interesados en la organización. Por lo tanto, Fulmer et al. (2003 en Foster et al., 2010: 403) afirman que una buena marca empleador beneficia el desempeño de la organización

Blasco et al. (2014: 38) también defienden los beneficios del *employer branding* relativos al talento e incluso afirman que:

La construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca, como su USP (*Unique Selling Proposition*), para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad (...). Por tanto, el *branding* del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios.

Foster et al. (2010) respaldan sus argumentos con investigaciones de otros autores previos quienes, a su vez, demostraron cómo la contratación de las personas adecuadas es fundamental para el éxito de la marca corporativa y la empresa. Incluso hacen referencia a un artículo que Punjaisri publicó un año antes de esta investigación, donde mostraba que la coordinación de los recursos humanos y el marketing es clave para la implementación exitosa de marca interna y generar resultados positivos como la identificación de la marca de los empleados, el compromiso de la marca, la lealtad de marca, y los comportamientos alineados con la marca.

Cuando los empleados interiorizan los valores de la marca interna y creen en sus ventajas, tienden a mantener una actitud mejor hacia la empresa. Así, Blasco et al. (2014: 40) afirman en ese sentido que “el *employer branding* también se considera un proceso holístico mediante el cual la organización desarrolla actitudes positivas y el compromiso de sus empleados hacia la organización”. Y concluyen que, “tanto la asimilación de los valores como la observación de las ventajas pueden influir positivamente en dos elementos esenciales: el sentimiento de pertenencia a la compañía y la mejora en la actitud hacia la misma.”

Gioia et al. (2000: 64), por último, aportan una nueva perspectiva al debate de la identidad corporativa que debe ser tenida en cuenta antes de pasar a la siguiente sección. Sostienen que “la identidad es un hecho mutable” y que su duración depende de la estabilidad de las etiquetas utilizadas por los miembros de la organización para expresar quién son o cuáles son sus creencias compartidas. Para ellos, el significado asociado a esas etiquetas evoluciona con la organización, en gran medida, por su conexión con la imagen corporativa y por las pequeñas modificaciones que ésta puede tener en el contacto diario con la empresa. Sin embargo, aunque esta perspectiva la comparten otros autores, algunos eruditos académicos siguen subestimando la re-conceptualización de la identidad como una actividad dinámica. A lo que Gioia et al (2000: 64) responden que:

La presunción de la estabilidad ha permitido a los investigadores desarrollar más fácilmente las medidas de la identidad de una organización, pero hemos llegado a un punto en el desarrollo teórico del concepto en el que tenemos que dar cuenta de su dinamismo.

Corley y Gioia (2004: 175) también argumentaban que las características (centrales, distintivas y duraderas) de la organización, aunque permanecen presumiblemente estables y resistentes a los cambios debido a sus fuertes vínculos con las raíces y la historia de la organización, también están sujetas a cambios. Para ellos, la clave del éxito estaba en que el cambio debe producirse lentamente, durante largos periodos de tiempo.

Los elementos visuales de cualquier marca pueden ser modernizados con tiempo, sin que los cambios sean apenas perceptibles y sin que afecte a su buena reputación corporativa. Van den Bosch et al. (2005: 109) defienden que:

Una nueva identidad visual corporativa puede ser considerada como el primer paso hacia la construcción de una reputación corporativa. Una reputación favorable está influida por todos los elementos de la mezcla de la identidad corporativa: el comportamiento, la comunicación y el simbolismo; y la reputación tiene impacto en el desempeño organizacional. La identidad visual corporativa puede ser vista como el elemento simbólico dentro de la mezcla de la identidad corporativa.

Muchas empresas se ven obligadas a afrontar cambios en su identidad corporativa para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, mantienen Gioia et al. (2000: 79). En esos casos, recomiendan que, para preservar el carácter de la identidad, paradójicamente, deben cambiar. El reto que se les plantea a esas organizaciones, no es el de preservar y salvaguardar una identidad fija (como les ocurre a otras), sino el de ser capaz de gestionar y equilibrar una imagen flexible en línea con los cambios de las nuevas imágenes externas. "El mantenimiento de la consistencia se ha convertido en el mantenimiento de la consistencia dinámica. La inestabilidad fomenta la adaptabilidad" Gioia et al. (2000: 79).

Este último matiz de cambio adaptativo presentado por Gioia es relevante para esta tesis doctoral, que parte de la base de que el cambio es constante en la vida de una organización y que, por la tanto, la inestabilidad de la identidad es una realidad sobre la que la comunicación puede actuar facilitando la adaptación de la organización a las demandas del entorno. Según las palabras de Gioia et al. (2000: 64) "las organizaciones deben poseer la capacidad de adaptarse rápidamente a entornos cada vez más turbulentos como condición esencial para el bienestar e incluso la supervivencia".

2.1.3 Imagen corporativa

Al igual que ocurría con la identidad corporativa, existen varias corrientes de pensamiento en el campo de la imagen corporativa. Por un lado, las fuentes del ámbito organizacional se centran casi exclusivamente en profundizar en el enfoque interno relacionado con la imagen. Dutton y Dukerich (1991 en Jo Hatch y Schultz, 1997: 358) definen la imagen como la forma en la que los miembros de la organización creen que otros ven su organización. Mientras, Dutton et al. (1994: 256-257) destacan cómo las imágenes pueden conectar o desconectar a los empleados con la organización:

Cuando las imágenes son atractivas, aumenta el nivel en que las autodefiniciones se aproximan a la definición de la organización. Las imágenes que los empleados tienen de su organización son fuentes vitales de su autoconstrucción. Al proporcionar a los miembros de un grupo con imágenes del grupo social al que pertenecen, se especifica lo que significa formar parte del grupo. Por ello, las organizaciones proporcionan información muy relevante para la autodefinición de los miembros.

A lo que Cartwright y Holmes (2006 en Ruck y Welch, 2012: 296) añaden, que la imagen corporativa "puede importar mucho a un empleado, ya que representa su evaluación de cuáles son las características que otros probablemente atribuyen a ellos porque trabajan para una organización en particular".

Gioia y Thomas (1996: 372) añaden el matiz de lo que denominaron imagen externa deducida (*construed external image*), aportando así una visión más proyectiva del concepto de imagen corporativa en la obra de Whetten, Lewis y Mischel (1992). Whetten, Lewis y Mischel (1992 en Jo Hatch y Schultz, 1997: 358) definen la imagen como la forma en que las *élites organizacionales* les gustaría que los externos vieran su organización. En esta última orientación de Whetten et al (1992), Gioia et al. (2000: 66) ponen de manifiesto la preocupación de la alta dirección porque la proyección de la imagen corporativa esté basada en la identidad. Tal imagen proyectada podría ser un intento de buena fe de representar rasgos esenciales de la identidad de la organización a los demás o, como mantienen Gioia y Thomas (1996) una proyección de la imagen futura deseada que comunica a los internos y externos la visión a alcanzar.

El enfoque de la imagen corporativa basado puramente en las fuentes del ámbito del marketing analiza la imagen desde una perspectiva fundamentalmente externa. Alvesson (1990 en Jo Hatch y Schultz, 1997: 359) en el intento de ofrecer una definición más completa que combine la teoría del marketing y la organización presenta la imagen de la organización como:

Una percepción holística y vivaz de un individuo, o de un grupo en particular, sobre una organización y es el resultado de la reflexión del grupo y de la comunicación de la organización de una imagen fabricada y proyectada de sí mismo.

Por su parte, Jo Hatch y Schultz identifican como protagonistas de esta comunicación planificada desde la organización a sus grupos de interés, a los altos directivos y a los portavoces corporativos. Ellos son los que orquestan los mensajes que se comparten con los públicos con el objetivo de influir en la impresión pública.

Dentro de la vertiente del marketing, Jo Hatch y Schultz (1997: 358-359) definen la imagen corporativa como "un resumen de las imágenes en poder de grupos externos". Para Bernstein (1992 en Jo Hatch y Schultz, 1997: 359): "la imagen no es lo que la empresa cree que es, sino los sentimientos y creencias acerca de la empresa que existen en la mente de su público". Incluso Bernstein (1992 en Jo Hatch y Schultz, 1997: 359) argumenta que "la imagen es una construcción de impresiones públicas creadas para atraer a una audiencia" lo que implica que la imagen es intencionadamente manipulable y que es creada internamente para el consumo de los públicos externos.

Barquero Cabrero (1999: 89) sigue la corriente en la línea del marketing y define la imagen de una empresa como: "la idea o representación mental que tienen cada uno de los públicos con respecto a la empresa". Esta imagen puede ser positiva o negativa y afectará directa y sustancialmente a sus ingresos y gratificaciones. La empresa puede relacionarse con características como la calidad, eficiencia, rigurosidad, transparencia, integridad, honestidad o con la injusticia, la deshonestidad, incorrección, mediocridad, el escándalo, etc. Y, según Barquero, "no podemos olvidar que la imagen determinará sustancialmente la conducta de los distintos públicos" (1999: 89).

Siguiendo en la misma línea, Chaves (2008: 28) diferencia la imagen corporativa de la realidad institucional tanto en su dimensión semiótica (comunicación corporativa), como en su forma de auto-representación, (identidad corporativa). Para Chaves (2008: 28) la imagen institucional se define como "el registro público de los atributos identificativos del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo".

La definición de Gray y Balmer (1998: 696) de imagen corporativa es muy similar a las expuestas anteriormente. Para ellos, imagen corporativa "es la imagen mental inmediata que el público tiene de una organización". Por otro lado, Berg (1985 en Gioia et al., 2000: 66) también pertenece a la misma corriente y define la imagen como "la percepción del público o la impresión de una organización", sin embargo, añade un matiz diferencial al asociar la percepción a una determinada acción o evento, la cual, denomina impresión transitoria externa (*external transient impression*).

Desde el punto de vista de la recepción "imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización" y por lo tanto, "son una construcción que es propiedad de los públicos, algo que está ubicado en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación" ya que son los receptores los que construyen la imagen como resultado de la interpretación que hacen de toda la información o desinformación que recogen de una organización

(incluyendo las interacciones conductuales con sus miembros) sean o no emitidas por la organización (Capriotti 2009: 85).

Para Van Riel (1992: 90) sin embargo:

Una imagen surge como resultado de una serie de impresiones. Las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación de los medios de comunicación se combinan para producir una mezcla de impresiones reales y paralelas, cuya totalidad forma la imagen.

La sobreexposición a mensajes que recibimos en la actualidad de multitud de canales y emisores (junto con las búsquedas personales realizadas en los medios digitales), nos proporcionan una extensa información sobre las diferentes organizaciones. Por ello, la imagen y la reputación que los receptores tienen de las corporaciones es una estructura en forma de red que conecta los conocimientos y experiencias adquiridas y que le capacitan al sujeto a explicar una organización, identificándola y distinguiéndola de las demás. Esta imagen, por tanto, está fuera del control de las organizaciones y en ocasiones discrepa de la propia identidad corporativa deseada o ideada por la empresa. Para Capriotti (2009: 47):

Las informaciones que llegan al individuo pueden estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la organización, lo que puede generar un refuerzo (si están en consonancia), o una discrepancia (si son disonantes) con los mensajes enviados desde la empresa y, en consecuencia, pueden afectar de alguna manera la imagen de la entidad.

Tal y como habíamos comentado en las secciones anteriores sobre comunicación e identidad corporativa, autoras como Jo Hatch y Schultz (1997: 359) mantienen que la imagen de una empresa también se ve influenciada por las interacciones cotidianas que los públicos externos tienen tanto con los miembros de la organización como con un amplio rango de actores -incluidos otros grupos-. Por lo tanto, las intenciones, influencias y conductas de todas las personas conectadas con la empresa conformarán la imagen corporativa.

Debido a la estrecha línea que separa algunas de las definiciones de identidad con las de imagen corporativa y debido a la variedad de enfoques (interno versus externo; emitido versus recibido; organizacional versus marketing) con los que se define el concepto, Gioia et al., (2000: 66-67) resumieron las aportaciones de los principales autores en la tabla 8.

Grunig (1993 en Gioia et al., 2000: 66) define la imagen como una percepción interna y externa a la organización al distinguir entre la imagen "como algo que un comunicador crea-construye y proyecta o entrega a otras personas, ... un mensaje producido por la organización" y una noción alternativa de la imagen en la que "los receptores construyen el significado -imágenes- a partir de su propia observación personal de la realidad o de los símbolos que otras personas les dan,... la imagen es como una especie de composición en la mente de los públicos".

Independiente del origen que contribuya a la creación de una imagen corporativa, Zavattaro (2011: 2) resalta el poder de las imágenes al ser capaces de “orientar la realidad, crear individuos ideográficos, dar forma a las relaciones de poder y situar/definir a los empleados dentro de una organización”.

Tabla 8: Formas de la imagen

Label	Definition in Literature	Representative Examples
Construed external image	Organization members' perceptions of how outsiders perceive the organization	Dutton & Dukerich (1991) Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)
Projected image	Image created by an organization to be communicated to constituents; might or might not represent ostensible reality; singular image of the organization	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Desired future image	Visionary perception the organization would like external others and internal members to have of the organization sometime in the future	Gioia & Chittipeddi (1991) Gioia & Thomas (1996)
Corporate identity	Consistent and targeted representations of the corporation emphasized through the management of corporate symbols and logos; strategically planned and operationally applied internal and external self-representation	Olins (1989) van Riel & Balmer (1997)
Transient impression	Short-term impression constructed by a receiver either through direct observation or interpretation of symbols provided by an organization	Berg (1985) Grunig (1993)
Reputation	Relatively stable, long-term, collective judgments by outsiders of an organization's actions and achievements	Fombrun (1996) Fombrun & Shanley (1990)

Fuente: Gioia et al. (2000: 67)

Dowling (en Van Riel, 1992: 73-74) define la imagen como:

Un conjunto de significados por los que se conoce un objeto y a través del cual la gente lo describe, recuerda y se refieren a él. Ese es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona acerca de un objeto.

A lo que Van Riel añade (1992: 74): “el gran interés de las imágenes se debe principalmente en la suposición de que una imagen positiva es el requisito básico para la construcción de una relación comercial directa o indirecta con los diversos tipos de público objetivo”. Sin embargo, las imágenes no sólo son útiles para las empresas, sino también para los receptores. Para Van Riel (1992: 76-77) la imagen es una manera de sintetizar su percepción sobre el objeto de una manera simplificada -como bueno/malo, útil/inútil etc.- que les ayuda a tomar decisiones cuando la decisión es compleja, la información insuficiente o demasiada para tomar la elección, cuando no es un tema relevante para la persona y por lo tanto no quiere pasar por un proceso informativo

complejo, o cuando la situación acelera la toma de decisiones normal por razones como una restricciones temporal.

Las tácticas generadoras de imágenes, que normalmente se asocian a la venta de bienes o necesidades a los clientes finales, no sólo se utilizan en los medios de masas tradicionales sino que también se emplean internamente. La experiencia que tiene el empleado con distintas políticas y procesos de la empresa también impacta en la imagen que tiene de su propia compañía. Zavattaro (2011:2), en particular, destaca las políticas de recursos humanos y los estándares de servicio de atención al cliente interno dentro de una organización como elementos especialmente generadores de imágenes de la empresa. Si la organización puede conseguir que sus empleados *compren* y estén comprometidos con la cultura, prácticas y servicios, es mucho más probable que los empleados trabajen alineados *vendiendo* los ideales a los públicos internos y externos. Cooper y Cronin (2000 en Zavattaro, 2011: 2) mantienen que el *marketing interno* precede a la comercialización externa porque los empleados deben estar formados previamente para poder proveer un servicio de calidad. Los autores lo explican de la siguiente forma (2000 en Zavattaro, 2011: 2):

La comercialización interna consiste en un esfuerzo de la organización para capacitar y motivar a sus empleados para ofrecer un buen servicio a sus clientes... Es más bien una función de gestión, que de marketing, pero se llama «marketing », ya que es un componente esencial y una condición previa necesaria para la campaña de marketing de cualquier organización.

No obstante, añade Zavattaro (2011: 8), las tácticas usadas dentro de una organización para generar imágenes sólo serán efectivas si se comunican y si se ejecutan bien. Esto implica que debe comunicarse con claridad, pero sin saturar o, de lo contrario, puede causar rechazo y un efecto inverso en los objetivos deseados. Los empleados que acaban de incorporarse a una empresa siempre serán los que tengan una predisposición más alta a "soportar, absorber y, tal vez, dominar todas las habilidades y materiales que se les presentan..." afirma Van Maanen (1978 en Zavattaro, 2011: 8).

La percepción de un empleado sobre su empresa también se ve afectada por la percepción que el empleado tiene acerca del apoyo organizacional recibido, lo cual Sluss et al. (2008 en Ruck y Welch, 2012: 296) presentan como un factor clave en la satisfacción del empleado. Este apoyo lo definen como la medida que en que un subordinado percibe que "su organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar". Ruck y Welch no lo consideran un tema menor. Ya que, en la actualidad, muchas más personas se preocupan por encontrar un mayor sentido -de significado y propósito- en sus vidas. Lo cual, no sólo repercute en su plano personal, sino también en su vida laboral y en su carrera profesional.

2.1.4 Reputación corporativa

La reputación corporativa es un campo de investigación que está recibiendo cada vez más atención, debido al impacto que ejerce sobre colectivos conectados a las empresas como pueden ser los inversores, los empleados en plantilla, los empleados potenciales, los clientes y la prensa. A su vez, la reputación corporativa está interconectada a muchas otras áreas de gestión de la comunicación empresarial, tales como la gestión de la identidad, la marca corporativa y la comunicación corporativa, afirman Van den Bosch et al. (2005: 109).

Roberts y Dowling (2002: 1078) definen la reputación corporativa como: "una percepción de las acciones realizadas en el pasado por una empresa y de sus perspectivas de futuro que describen el atractivo general de la empresa para todos sus principales constituyentes en comparación con sus principales rivales". Esta definición, añaden, sugiere que la reputación corporativa es un atributo general de la organización que engloba y refleja, de manera simplificada, el grado de satisfacción con una empresa, a través del cual, sus *stakeholders* la categorizan como buena y no mala. Además, en su investigación, concluyen "las empresas con rendimientos superiores tienen una mayor probabilidad de mantener ese rendimiento superior en el tiempo si también poseen una relativa buena reputación" (2002: 1090).

De manera similar, Fombrun y Van Riel (1997: 10) definen la reputación corporativa como:

Una representación colectiva de las acciones y los resultados pasados de una empresa que describe la habilidad de la empresa para entregar resultados valiosos a sus múltiples grupos de interés. Mide la posición relativa de una empresa tanto a nivel interno con los empleados, como externo con sus grupos de interés, tanto en entornos donde compite como institucionales.

Para estos autores, la reputación corporativa no convive sola y, por lo tanto, buscan una visión integradora que recoja las diferentes dimensiones que afectan a la reputación corporativa, destacando, entre otros, el papel del empleado. Para Fombrun y Van Riel, el sentido que los empleados le dan al papel de la empresa en la sociedad, afecta directamente a la reflexión externa de su identidad corporativa.

Capriotti (2007) va un paso más allá y argumenta que, no sólo el ejercicio de la actividad de la empresa, sino también la forma en que comunica su actividad con los públicos, pueden llegar a influir en las valoraciones y asociaciones mentales que éstos tienen sobre ella. "Tales evaluaciones y asociaciones mentales constituyen la reputación corporativa de las organizaciones" (2007: 63)

Gioia et al. (2000) recurren a la definición de Fombrun (1996 en Gioia et al., 2000: 66), uno de los autores de referencia en el ámbito de la reputación corporativa, quien define la reputación corporativa como: los juicios colectivos sobre las acciones y logros de una organización que emiten los públicos externos a la empresa. Sin embargo, Gioia et al. (2000: 66) diferencia los conceptos de imagen y reputación corporativa argumentando que la reputación implica una evaluación más duradera, acumulativa y global que se lleva a cabo durante un período de tiempo relativamente largo; mientras que, las impresiones transitorias de Berg se refieren a eventos más limitados y/o efímeros.

Gray y Balmer (1998: 696), en la misma línea que Gioia et al. (2000), afirman que, en general, una imagen corporativa buena se puede crear con mayor rapidez y facilidad que una excelente reputación. Para ello argumentan que, una campaña de lanzamiento que coordine publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa, puede generar una imagen fuerte muy efectiva. Sin embargo, una reputación favorable requiere algo más que un plan de comunicación efectivo; requiere de una identidad, consolidada y construida con los años, que sólo puede formarse por el trabajo constante y coherente de los años; aunque esto no inhibe que un programa de comunicación coordinado y bien planteado pueda, sin embargo, reforzar y promover una reputación positiva. Tanto Gray y Balmer (1998: 696) como Van den Bosch et al. (2005: 109) afirman que la reputación corporativa “indica un juicio de valor acerca de los atributos de la compañía”. A lo que Gray y Balmer (1998: 696) añaden que la reputación corporativa de una empresa, por lo general, evoluciona con el tiempo como resultado del desempeño diario, reforzada por la comunicación efectiva.

La relación entre la reputación y la identidad visual corporativa de Van den Bosch et al. (2005) -que previamente hemos analizado en el capítulo de identidad- consta de cinco dimensiones: la visibilidad, el carácter distintivo, la transparencia, la autenticidad y la coherencia. “Las cinco dimensiones en el modelo de reputación están interrelacionados y se entrelazan con las impresiones que se basan en el comportamiento, la comunicación y los símbolos” (2005: 114). Concluyendo que, “las empresas con una buena reputación son más activos en el fortalecimiento de esa reputación a través de comunicaciones corporativas y de marketing (por ejemplo, la publicidad de la marca)”.

Capriotti (2007: 63-64) también pone de manifiesto que en el campo de la reputación corporativa es común que se identifique a la visibilidad mediática “como uno de los factores más influyentes en la opinión pública, contribuyendo de forma decisiva a la formación de la reputación corporativa que tienen las personas sobre las empresas”. Por otro lado, Capriotti también vincula la reputación corporativa a la *agenda-setting* de la siguiente forma (2007: 64):

La teoría de la *agenda-setting* (...) ha sido utilizada y aplicada en más de 300 estudios empíricos desde los años 70. Sostiene, por una parte, que los temas o sujetos que aparecen como relevantes en los medios de comunicación tienden a ser relevantes también para la opinión pública, y por lo tanto, los medios influirían en los temas o sujetos que son relevantes para la opinión pública (primer nivel de la *agenda-setting*). Por otra parte, esta teoría afirma que la importancia de los atributos otorgada por los medios

de comunicación a los temas o sujetos influye en la relevancia que tales atributos tendrán para la opinión pública a la hora de valorar esos temas o sujetos (segundo nivel de la *agenda-setting*).

Para explicar el mismo concepto de *agenda-setting*, Capriotti también referencia a Carroll y McCombs (2003 en Capriotti, 2007: 64), quienes sostienen que:

La cantidad de información que aparece en los medios sobre una compañía se vincula positivamente con la notoriedad pública de la firma; y que la cantidad de información que aparece en los medios sobre unos atributos particulares de una compañía está directamente relacionada con la proporción del público que define y asocia a esa compañía con tales atributos.

Los rankings de empresas a menudo se utilizan para evaluar el impacto de la imagen y la reputación corporativa a nivel nacional o mundial. El ranking más conocido es el de la revista Fortune, una publicación estadounidense, que mide la reputación de las compañías más grandes. Van Riel (1992: 99) mantiene que el equipo de Fortune contacta a más de 10.000 trabajadores para calificar las compañías más grandes de su propio sector comercial en ocho factores clave y les piden que las evalúen en una escala de 0 a 10. Según el autor (1992: 99):

Los ocho factores son los siguientes: calidad de la gestión, la calidad de los productos o servicios, solidez financiera, capacidad de atraer, desarrollar y mantener a la gente con talento, uso de activos sociales, valor como inversión a largo plazo, capacidad de innovación, y la responsabilidad ambiental y por la comunidad.

Capriotti (2007: 63) afirma que “las compañías con mayor valoración en el Índice de Reputación Corporativa elaborado por la revista Fortune son aquellas con mayor visibilidad en los medios de comunicación”. Sin embargo, algunos investigadores como Van Riel ponen en tela de juicio la credibilidad y la rigurosidad de esos estudios. Él mismo afirma que (1992: 102-103):

Aunque la posición de la compañía en el ranking es hasta cierto punto arbitraria, no obstante, indica tendencias generales. También muestra las organizaciones que están siendo observadas por las personas y que puedan estar directa o indirectamente involucrados con ellas. La organización de esta manera se obliga a darse cuenta de que la opinión de los grupos de interés es importante para el funcionamiento exitoso.

Dortok (2006) estudia la correlación entre la reputación corporativa y la comunicación interna en las compañías con mejores y peores puntuaciones en el ranking de las *Empresas más admiradas para trabajar* de la revista Capital. Dortok (2006: 322) observó que las 10 empresas que lideran el ranking de Capital: dan mucho peso a la comunicación; creen en el impacto de la comunicación interna sobre la reputación corporativa; valoran las evaluaciones y el *feedback* de los empleados; y creen que el compromiso es una contribución importante hacia los resultados del negocio. También se observó que las 10 empresas liderando la lista, desarrollan e implementan planes de

comunicación interna más a menudo que las 10 empresas que se encuentran en las posiciones más bajas del ranking de Capital.

Por otro lado, tras analizar lo que varios autores de referencia habían aportado en estudios similares, Dortok afirma que (2006: 323):

Las empresas con buena reputación atraen a los buenos empleados, capaces de producir productos nuevos e innovadores útiles para los clientes. Las ganancias crecen, los empleados y los clientes se mantienen felices, y la fuerte reputación continúa. Por otro lado, las empresas en la parte inferior de la lista con puntuaciones de reputación bajas, tienen otra realidad. El mal desempeño provoca problemas financieros. Con lo que, tanto la compañía como sus empleados y clientes pierden, lo que hace que el mal desempeño empeore aún más.

Dortok (2006) apoya el argumento de su investigación en otros autores expertos en reputación corporativa y se apoya en una cita de Fombrun (1996 en Dortok, 2006: 324) para enfatizar el papel de los empleados en la reputación:

La reputación de una empresa es un espejo que refleja lo que está pasando dentro de la empresa. Si los empleados se identifican con su compañía, pueden trabajar mejor, prestar más atención a sus productos y esto, a su vez, fortalece la cultura corporativa. Dada la oportunidad, pueden actuar como embajadores de la empresa. Por lo tanto, recibir el apoyo de los empleados es crucial para el mantenimiento de una sólida reputación.

En línea con Dortok, Blasco et al. (2014: 40) incluso afirman que:

Los empleados son considerados como una de las fuentes de información acerca de las organizaciones de mayor confianza. Esto es así porque ellos representan la marca de la compañía y, en sus interacciones con otros *stakeholders* externos, comunican los valores de la organización con la misma intensidad, si no más, que las acciones tradicionales de marketing.

Otros autores han hecho investigaciones similares en otros rankings de empleadores como por ejemplo Great Place to Work. Levering (2010: 70) amplía significativamente la lista de beneficios vinculados a la buena reputación corporativa y afirma que:

Las mejores empresas para trabajar tienden a conseguir altos índices de productividad y rentabilidad, así como una satisfacción de cliente mejor que la competencia. Entre las razones del éxito destacamos la poca rotación del personal (50% menos que la competencia). Los altos niveles de rotación son muy caros para la empresa, independientemente de que sea pública o privada, debido a los altos costes asociados al proceso de selección y entrenamiento del nuevo empleado. Por otro lado, las empresas conocidas como buenos lugares para trabajar suelen atraer a los trabajadores con más talento y, a mejores empleados, más posibilidades existen de que hagan bien su trabajo.

Otras ventajas que, adicionalmente Gray y Balmer (1998: 689) atribuían a una imagen corporativa fuerte y una reputación positiva con los grupos de interés eran: la atracción

de empleados potenciales con talento, la moral y la productividad alta del empleado y las asociaciones positivas a la empresa por parte de los grupos de interés externos.

Levering (2010: 19) mantiene la misma idea que Gray y Balmer y además añade que “si una empresa es un buen lugar para trabajar, sus empleados no lo ocultan. Hablar del lugar de trabajo es uno de los pasatiempos más habituales en América”. A lo que Levering (2010: 19) añade que “los mejores empleados suelen tener muy buena reputación en su comunidad y su industria”. Así, la imagen corporativa que proyectan las empresas socialmente responsables resulta muy atractiva externamente y no suelen tener problemas para atraer el talento. El talento no sólo está conectado al alto desempeño, sino también al compromiso, pues los empleados entienden estas iniciativas como un esfuerzo mutuo que exige una responsabilidad compartida.

La atracción y la retención de talento, fue uno de los temas que Levering descubrió en sus investigaciones y años de experiencia en el campo. Así, afirma, “descubrimos que las empresas conocidas por su buena reputación, eran los sitios donde las personas desearían trabajar. La satisfacción del empleado es un factor que no se puede leer en los catálogos de la empresa” (2010: 21). Las personas se sienten orgullosas de trabajar en empresas que les tratan bien. Se vinculan a la compañía en una relación que va más allá del tradicional vínculo empleado- empleador. Y es que la existencia de esa emoción es una ventaja competitiva y un factor diferencial entre una buena empresa para trabajar de otra que no lo es.

Tras el análisis de años de experiencia trabajando en las nominaciones de Great Place to Work, Levering (2010) sintetiza sus aprendizajes en lo que denominó *Las 9 prácticas culturales de las mejores empresas para trabajar*, las cuales explica en su obra del siguiente modo (2010: 61):

Se trata de 9 áreas de gestión de personas donde las empresas certificadas siempre han destacado por alcanzar increíbles resultados. Estas áreas son: Seleccionar y dar la bienvenida a las nuevas incorporaciones; inspirar a los empleados para buscar la excelencia y los valores de la empresa; siempre decir la verdad; escuchar a las personas con auténtico interés; agradecer el desempeño y dedicación de los colaboradores; conceder responsabilidad a los empleados tanto profesional como personal; cuidar a las personas individualmente; celebrar los éxitos corporativos y personales; y compartir las ganancias internas y externas de la empresa.

Así, de acuerdo a su teoría, la dirección de las empresas cambia hacia un modelo de gestión más enfocado en el bienestar y el compromiso del empleado. Levering (2010: 30) afirma que “las empresas están buscando maneras nuevas para trabajar mejor con sus equipos y están comenzando a entender que una parte de los beneficios está supedita a la satisfacción del empleado”. El autor mantiene que estos cambios comenzaron a implantarse durante la década de los '90 en empresas americanas alrededor de las siguientes 5 premisas (2010: 56):

- Más participación de empleados. Los empleados empiezan a tomar decisiones trascendentales para su trabajo. A menos capas, menos supervisores; lo que trae consigo una reorganización de los procesos internos.
- Más compatibilidad entre la vida profesional y familiar. Las empresas han dado grandes pasos tratando los problemas de las madres y padres, ofreciendo una variedad de opciones para el cuidado de los hijos y flexibilidad en el horario laboral.
- Más comunicación bidireccional. El acceso a los altos ejecutivos empezó a ser más común. Algunas compañías incluso ofrecían la posibilidad de preguntar sus inquietudes directamente a los CEOs.
- Más reparto de los beneficios. El reparto de beneficios y los planes de acciones incrementaron. Algunas empresas incluso comenzaron a hacer accesibles los planes de acciones a todos los empleados (anteriormente limitados a altos ejecutivos).
- Más diversión. Pasar lo bien comenzó a formar parte de la misión corporativa. Divertirse no es incompatible con trabajar aportando resultados al negocio.

De este modo, se observa que, tan importante es ofrecer un buen salario y beneficios sociales, como crear un buen entorno de trabajo que facilite una buena comunicación interna. De nada sirve tener una política de recursos humanos que fomente el plan de carrera interno y la conciliación si el día a día no es llevadero o si el empleado no se siente informado o involucrado. Así, Levering (2010: 64) defiende que:

Los empleados resaltan la importancia de trabajar en una empresa donde su cultura se basa en la justicia, el trabajo en equipo, el desarrollo, la diversión y la contribución a la sociedad; y lo manifiestan comprometiéndose a la misión de la empresa.

De manera similar, Pruzan (2002 en Dortok, 2006: 326) mantiene el mismo argumento que Levering al afirmar que cada vez hay más pruebas que confirman que los buenos empleados prefieren un buen lugar de trabajo que un salario competitivo, grandes posibilidades de desarrollo profesional y una ruta de carrera acelerada. Los empleados brillantes, dinámicos, independientes y creativos quieren sentir que los valores corporativos marcan a la organización un camino que fomenta el trabajo significativo y el desarrollo personal; valores que hacen que los empleados puedan sentirse orgullosos de su lugar para trabajar.

Seo et al. (2004: 81) afirman que los programas de mejora de la vida laboral –o lo que ellos llamaban *Quality of Work Life*– eran proyectos de desarrollo organizacional que se comenzaron a implementar en la década de 1960 en el norte de Europa con el objetivo de mejorar la efectividad y la salud de la organización. Los autores explican de la siguiente forma cómo se formaban los programas y sus principales características (2004: 81):

Estos comités obrero-patronales, asistidos por consultores, incorporaban varios tipos de estrategias destinadas a mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados. Algunos de los ejemplos de los tipos de iniciativas llevadas a cabo en una o más

organizaciones incluyen grupos de trabajo autónomo, desarrollo de carrera, los sistemas de recompensa, los estilos de gestión, las relaciones grupales e intergrupales y los ambientes de trabajo físico y social. Los programas de mejora de vida laboral también se centraron en temas como la compensación adecuada y justa, un entorno de trabajo seguro y saludable, el crecimiento y el desarrollo personal, la satisfacción de las necesidades sociales en el lugar de trabajo, los derechos personales, la compatibilidad entre el trabajo y las actividades no laborales, y la relevancia social de la vida laboral.

Los programas de mejora de la vida laboral han evolucionado mucho por lo que en la actualidad no conservan la apariencia original que describían previamente Seo et al. (2004). Sin embargo, son la base sobre la que se ha construido la filosofía de las organizaciones altamente participativas. Uno de los ejemplos que destacaban en su obra como evolución de los programas incipientes de la década de los 60' son, los cada vez más prominentes equipos de trabajo auto-gestionados (*self-managed work teams*), es decir, "grupos de empleados organizados en equipos a los que se les da una mayor autonomía y control sobre su trabajo" (2004: 81-82). Seo et al. añaden que (2004: 82):

Muchas responsabilidades tradicionalmente reservadas a los gerentes y supervisores, como la selección de los métodos de trabajo y los horarios, la asignación de tareas de trabajo dentro del equipo, la solución de problemas de calidad o interpersonales y la autoridad para llevar a cabo la reunión del equipo, se delegan en el equipo.

Levering (2010: 64) destaca el caso de Continental Airlines, Genentech y Bright Horizons Family Solutions como ejemplos de buenas prácticas empresariales en la gestión de la comunicación empresarial. El primer caso, Continental Airlines, se certificó como Great Place to Work cuando su CEO, Gordon M. Bethune, comenzó a distribuir bonos mensuales de 65 dólares para todos los empleados cuando la aerolínea se clasificó entre las cinco más puntuales y subió el bono a 100 dólares cuando Continental alcanzó la primera posición. Por otro lado, los empleados de Genentech destacaban el orgullo de trabajar en una empresa que ha encontrado tres medicamentos contra el cáncer; y los trabajadores de Bright Horizons Family Solutions que, a pesar de sus ajustados salarios, afirman haber hecho amigos para toda la vida, o importarles con pasión su trabajo.

El caso de Barclays Bank en España, presentado por Berceuelo (2011: 36-37) aglutinó todas las iniciativas destinadas a conciliar trabajo, familia y vida personal; fomentar la diversidad y la igualdad; equiparación de beneficios sociales a parejas de hecho con matrimonios; inserción laboral, etc. dentro de un programa denominado *embárcate*. Este programa fue comunicado internamente con el apoyo de la alta dirección, y hubo una comunicación en cascada a los mandos intermedios para pedirles su implantación en los equipos. Este programa, valorado positivamente por los empleados, también tuvo un efecto favorable en la productividad de los trabajadores y en la mejora de la productividad de la empresa (2011: 37).

Toyota, marca de vehículos conocida a nivel mundial, es otra *best practise* en materia de comunicación. Muchos autores han analizado su caso de éxito y las claves del mismo. Para Liker y Morgan (2006:18-20) la clave de su éxito es la filosofía y una cultura de continuo aprendizaje instaurada en la empresa. Su filosofía se la conoce como *Toyota*

Way y se basa en dos pilares fundamentales: el respeto por las personas y la búsqueda por la mejora continua. Juntos forman lo que internamente se conoce como la tradición *Kaizen* la filosofía de calidad total. Cualquier empleado en cualquier planta de Toyota en cualquier lugar del mundo que crea que alguna parte del proceso en la que trabaja se puede mejorar, tiene la posibilidad de contarlo consiguiendo incentivos por ello. Las sugerencias de todos sirven para mejorar la calidad. *Good Thinking, Good Products* fue el lema de utilizó a raíz de la implementación del *Toyota Creative Ideas and Suggestion System*.

El caso de Google es uno de los más famosos y analizados. Ha obtenido la primera posición en el ranking de Great Place To Work mundial desde 2012 a 2015. Para Levering (2010: 64):

Una de las razones de su éxito es la colección de alucinantes beneficios sociales, la cual incluye: un subsidio de 5000 dólares para comprar un coche híbrido; lavadoras y secadoras in situ gratis; un vale de 500 dólares en comida para llevar después del nacimiento de cada hijo; una escapada anual para ir a esquiar con todos los gastos pagados; servicio de recogida en bus con wifi gratis para todos los empleados; y 17 restaurantes con comida gratis.

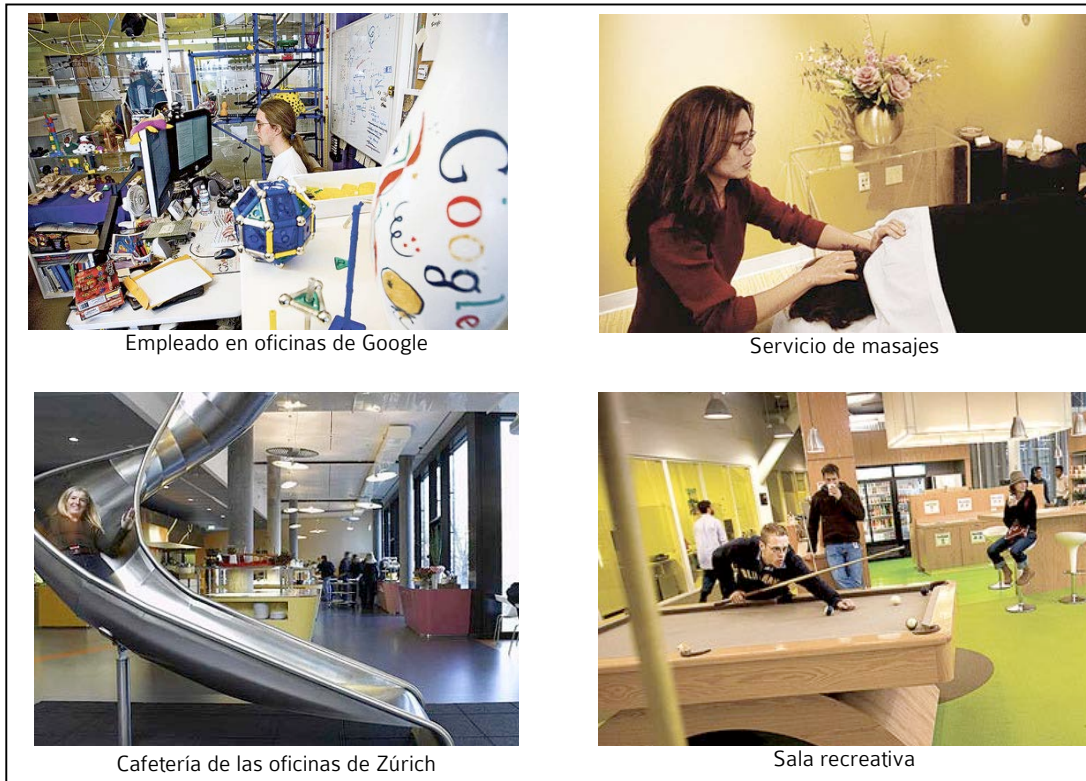
No obstante, su cultura empresarial es otra de las claves. Berceruelo (2011: 32-33) mantiene en su obra que:

A comienzos del último trimestre de 2010, Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google Inc., anunciaba por medio de un correo electrónico una subida de sueldo generalizada a todos sus empleados como testimonio del afán de la compañía por motivarles. 'Deseamos asegurarnos de que se sientan recompensados por su duro trabajo', escribió. 'Queremos continuar atrayendo a los mejores a Google'. El objetivo de retener el talento en la compañía pasaba a ser tan prioritario que, pese al incremento de gastos que esto implicaba, Google decidió subir el sueldo a toda la plantilla.

La cultura empresarial de Google también da relevancia a la existencia de un entorno de trabajo que potencie la comunicación en red. Así el Googleplex fomenta que el empleado se encuentre en un ambiente distendido y apacible para que sea capaz de realizar trabajos creativos y de responsabilidad. El complejo de oficinas de Google es ya famoso por la cantidad y la calidad de las facilidades que pone al alcance de sus empleados. En la web corporativa de Google (2015) se afirma lo siguiente sobre sus oficinas:

Aunque no hay dos oficinas de Google iguales, las personas que visiten cualquier oficina podrán encontrar algunas características comunes, tales como murales y decoraciones que expresan la personalidad local, Googlers que comparten cubículos, tiendas de campaña gigantes y salas de reuniones, videojuegos, mesas de billar y pianos, cafeterías y micrococinas llenas de comida saludable, y las clásicas pizarras para las sesiones improvisadas de lluvias de ideas.

Imagen 1: Oficinas de Google



Empleado en oficinas de Google

Servicio de masajes

Cafetería de las oficinas de Zúrich

Sala recreativa

Fuente: Google (2015)

2.1.5 Interdependencias e interconexiones entre la comunicación, identidad, imagen y reputación corporativas

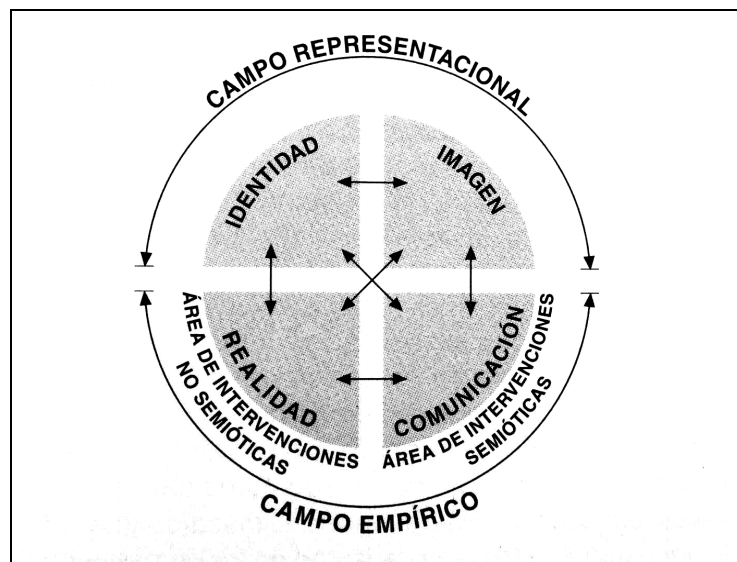
Tras el análisis detallado de los conceptos comunicación, identidad, imagen y reputación corporativas, se observa que existen grandes conexiones y dependencias entre ellos. Su alineamiento y conexión hace que, el impacto de cualquiera de ellos repercuta, positiva o negativamente en el resto.

Del recorrido realizado por cada uno de los conceptos de manera individual se llega a la conclusión de que la definición que cada empresa realice acerca de cuáles son su visión, misión y valores, siempre deben ser coherentes con lo que esta hace y dice. La coherencia y la consistencia deben ser los pilares que den fuerza y unan su estilo de comunicación y los mensajes que emite con la realidad empresarial.

Morgan et al. (2004 en White et al., 2010: 6) demostraron que el vínculo que identifica a los empleados con la imagen de su organización es simbiótico y perpetuo al mismo tiempo. Por un lado, trabajar para una compañía con una reputación positiva puede mejorar los conceptos que sus empleados tienen de sí mismos; al mismo tiempo que, la identificación positiva de los empleados ayuda a preservar la buena imagen pública de una empresa a través de las historias positivas que los trabajadores comparten con los externos. Del mismo modo, los empleados cuya autovaloración sufra de una asociación negativa consecuente de la imagen de su organización, tienen más probabilidades de transmitir historias negativas a su entorno.

White et al. (2010: 6) destacan que la comunicación con los empleados, también está condicionada por la percepción que ellos tienen sobre la organización. Por lo tanto, si una organización comunica con éxito los valores y metas que quiere alcanzar, se espera que tenga un éxito similar en hacer que los empleados se identifiquen con la organización; lo cual predispone a los empleados a hablar positivamente acerca de la organización y así a ejercer una influencia positiva en otros actores clave de su entorno.

Figura 2: Conexiones entre identidad, imagen, realidad y comunicación corporativa

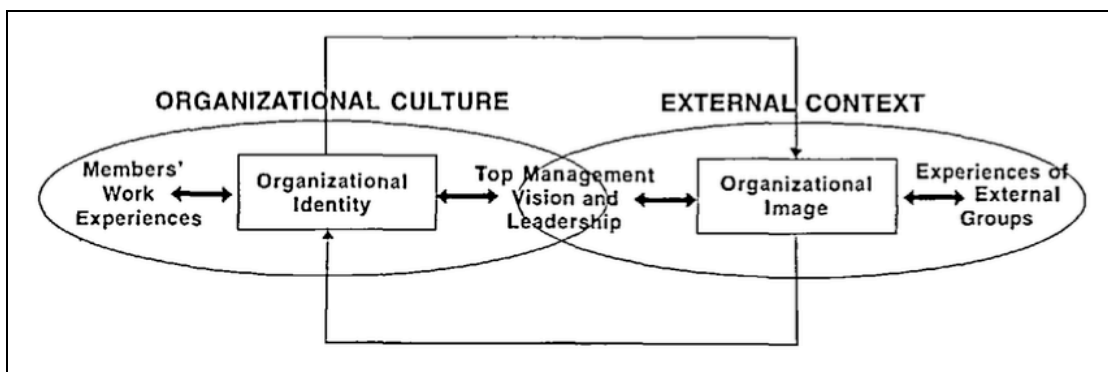


Fuente: Chaves (2008, 37)

Chaves (2008: 37) representa en la figura 2 las conexiones existentes entre identidad, imagen, realidad y comunicación. Como se puede observar, identidad e imagen los identifica dentro del campo representacional, mientras que la realidad empresarial y la comunicación están en el plano empírico. Sin embargo, estar en distintos planos no impide que la interacción se de en todas las direcciones.

Jo Hatch y Schultz (1997: 362) realizaron una investigación sobre las casuísticas que se producen en la imagen y la identidad cuando los miembros de la organización desempeñan roles en varios grupos de interés al mismo tiempo y afirman que “en la medida en que los miembros de la organización se encuentran con imágenes de la organización como parte de su vida dentro y fuera de la empresa, es probable que haya retroalimentación de la imagen a la identidad.” Esa retroalimentación la identifican en tres niveles. Por un lado, contemplan la probabilidad de que los empleados comparen la imagen y la identidad que perciben externamente y la compartan dentro de la organización, lo cual puede reflejar sinergias o, por el contrario, despertar el cinismo entre los trabajadores. De igual modo, como ya se comentó anteriormente por medio de otros autores, las interacciones que los miembros de la organización tienen con clientes, proveedores, etc., puede influir en su percepción sobre la identidad de la organización. Y, por último, la visión y el liderazgo de la alta dirección influyen externamente a través de su preocupación para gestionar la imagen de la organización.

Figura 3: Modelo de relaciones entre cultura, identidad e imagen organizacional



Fuente: Jo Hatch y Schultz (1997: 361)

Según el argumento de Jo Hatch y Schultz (1997: 361-362) que una misma persona adopte distintos roles hacen que cuando la alta dirección se dirige a sus audiencias internas, sus declaraciones, decisiones y acciones estén coartadas por la preocupación y consciencia de los efectos y repercusiones que su influencia externa pudiera tener sobre la identidad de la organización. El entorno en el que la alta dirección trabaja lo representan Jo Hatch y Schultz (1997: 361) en la figura 3 titulado originalmente *A model of the relationships between organizational culture, identity and image*. En su modelo ilustran las fuentes de influencia externa sobre la identidad de la organización. Las flechas

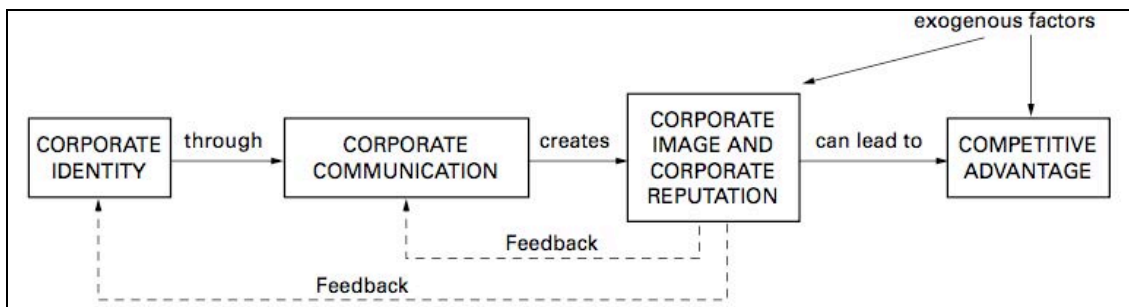
que conectan la imagen con la identidad corporativa, y la imagen corporativa –a través de la visión y el liderazgo de la alta dirección– con la identidad organizacional, muestran de manera gráfica la complejidad de su entorno.

Por otro lado, conscientes de la dificultad que supone gestionar la imagen y la reputación corporativa, Gray y Balmer (1998) proponen un modelo pragmático para ayudar en esa tarea que conecta en un proceso la relación entre la identidad corporativa, la comunicación y, por supuesto, la imagen y reputación. Los autores lo explican en su obra del siguiente modo (1998: 695-696):

Traza las interrelaciones entre estos componentes e indica que la retroalimentación y corrección son esenciales para la eficacia del proceso. El modelo también sugiere que el *output* del proceso puede conllevar a una ventaja competitiva, aunque numerosos factores exógenos al modelo también pueden afectar a este resultado.

El modelo completo de Gray y Balmer (1998: 696) se presenta en la figura 4.

Figura 4: Modelo operativo para gestionar la reputación e imagen corporativa

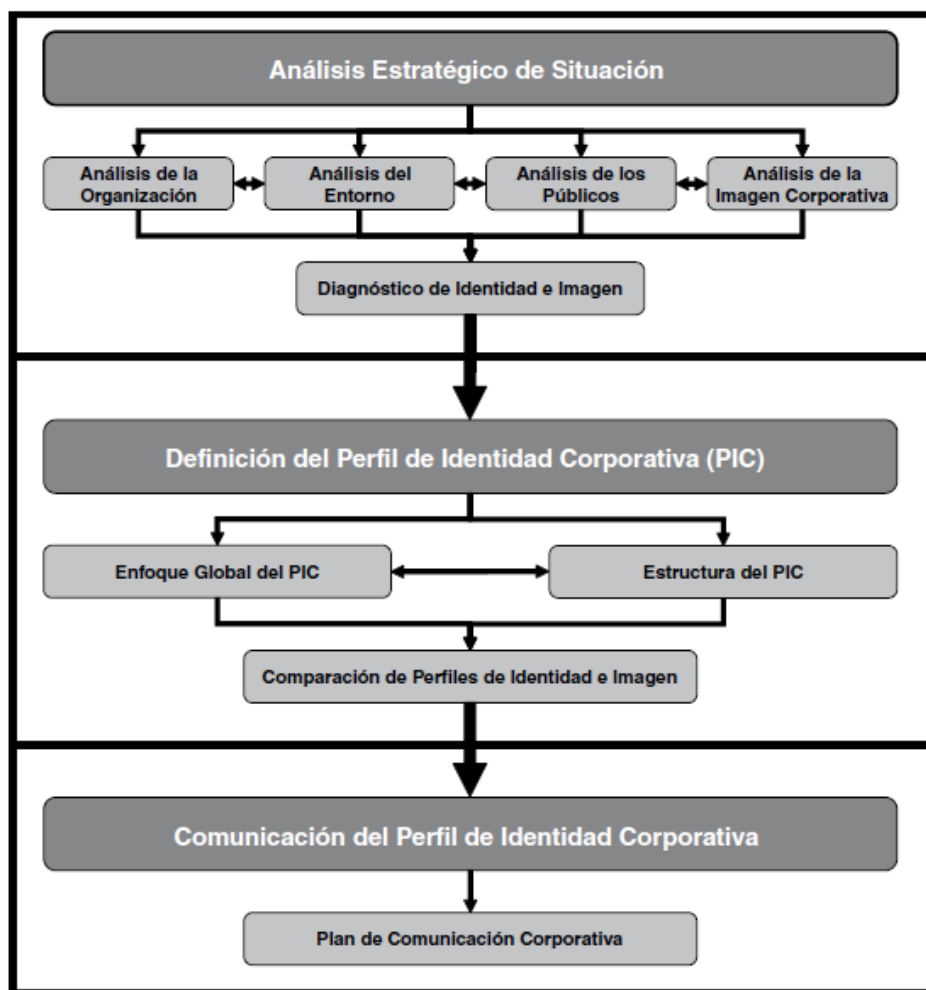


Fuente: Gray y Balmer (1998: 696)

Vincular el entorno externo y el interno donde se mueven las teorías del marketing y la organización, tiene implicaciones en las líneas de investigación que hemos detallado en la sección anterior al hablar de los enfoques del concepto de imagen corporativa. Jo Hatch y Schultz (1997: 364) proponen que las teorías son complementarias y ponen como ejemplo que los investigadores de la vertiente del marketing que han profundizado en la aplicación de la identidad corporativa en relación con los clientes y competidores, podrían beneficiarse de los estudios de los procesos de la organización que implementan un programa de identidad corporativa (por ejemplo, en los resultados de la interacción entre reorganizar, el diseño y la estética y la comunicación). Los procesos internos implican también cómo los miembros de la organización interpretan, representan y responden a la creación deliberada de una identidad corporativa y cómo dan sentido a esa identidad reconstruida que se encuentra fuera de la influencia de la alta dirección.

Balmer y Greyser (2006: 731-732) también manifestaron su inquietud sobre el hecho de que los conceptos de identidad corporativa, *branding* corporativo, imagen corporativa, reputación corporativa y comunicaciones corporativas hubieran sido estudiados individualmente ya que estos conceptos están vinculados entre sí en la práctica organizacional y, si se estudian de manera independiente, ofrecen resultados limitados. “Por esta razón un enfoque integrado del marketing a nivel institucional parece ser muy conveniente” y denominaron *marketing corporativo* a la suma de: la identidad corporativa, la comunicación corporativa, la gestión del marketing y los grupos de interés, la gestión del *branding* corporativo, la reputación corporativa y la identidad organizacional. Esta suma de conceptos, Balmer y Greyser (2006) no querían que se viera como una nueva función que englobara a las 6 mencionadas previamente dentro del marketing corporativo, sino como una filosofía a nivel organizativo que influenciara en cómo la gente piensa y se comparte el nombre de la organización.

Figura 5: Etapas del plan estratégico de identidad corporativa



Fuente: Capriotti (2009: 132)

Capriotti (2009) también analizó la teoría y práctica de la identidad, la imagen y la comunicación corporativa y planteó un cambio dentro del paradigma comunicativo tradicional de la comunicación de las organizaciones, así como una nueva metodología de trabajo. Así, cuando Capriotti habla de *Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa*, la metodología de trabajo que presenta, hace referencia a lo siguiente (2009: 131-132):

La gestión de los activos disponibles en la organización (la identidad corporativa y la comunicación de la misma) para intentar influir en las asociaciones mentales que tienen nuestros públicos (la imagen corporativa). Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada Estrategia de Identidad Corporativa de la organización, que es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma, que permita establecer los parámetros básicos de actuación de la organización.

La nueva metodología de Capriotti (2009: 131-133) divide el plan estratégico de identidad corporativa en tres grandes etapas: el análisis estratégico de la situación, la definición del perfil de identidad corporativa y la comunicación del perfil de identidad corporativa y sigue el proceso que se muestra en la figura 5 de Capriotti (2009: 132).

Esta metodología añade una etapa al modelo presentado anteriormente de Gray y Balmer (1998), el cual, no contemplaba la fase de análisis estratégico de la situación. Sin embargo, Capriotti defiende que el análisis es la clave para el éxito de la estrategia de identidad corporativa. De hecho mantiene que (2009: 133):

Sin investigación no sabemos cómo estamos, ni a dónde queremos llegar, ni tampoco sabemos cómo llegar. Así, sin investigación no hay planificación estratégica, puesto que las decisiones se basarán en suposiciones o intuiciones, y muy probablemente, la planificación será parcial y a corto plazo, buscando solucionar problemas puntuales.

Para Chaves (2008: 132-139) el proceso de programación de la identidad corporativa comparte la fase inicial del modelo de Capriotti (2009). Está de acuerdo con él en que un proceso de cambio de imagen debe comenzar I) con una investigación recibiendo input de datos institucionales sobre la imagen, comunicación, identidad y realidad; II) a continuación, debe realizarse la identificación de los rasgos estables que compondrán el texto de identidad; III) seguido de una sistematización para explicitar los óptimos operativos y comunicacionales; IV) elaborar un diagnóstico; V) definir la política de imagen y comunicación; VI) formulación de la estrategia general de la intervención; VII) diseño de la intervención general y VIII) elaboración de programas particulares. Su modelo divide más que el de Capriotti el proceso de definición y planificación del plan, llegando a diseñar un programa de ocho fases.

Al llevar a cabo el análisis conjunto y centralizado de los diferentes niveles que intervienen sobre la imagen institucional (realidad, identidad, comunicación e imagen), se observan inconsistencias entre los hechos objetivos y las construcciones ideales imaginarias referentes a una institución. En la identidad institucional, por ejemplo, confluyen procesos de emisión de signos de identidad conscientes e inconscientes,

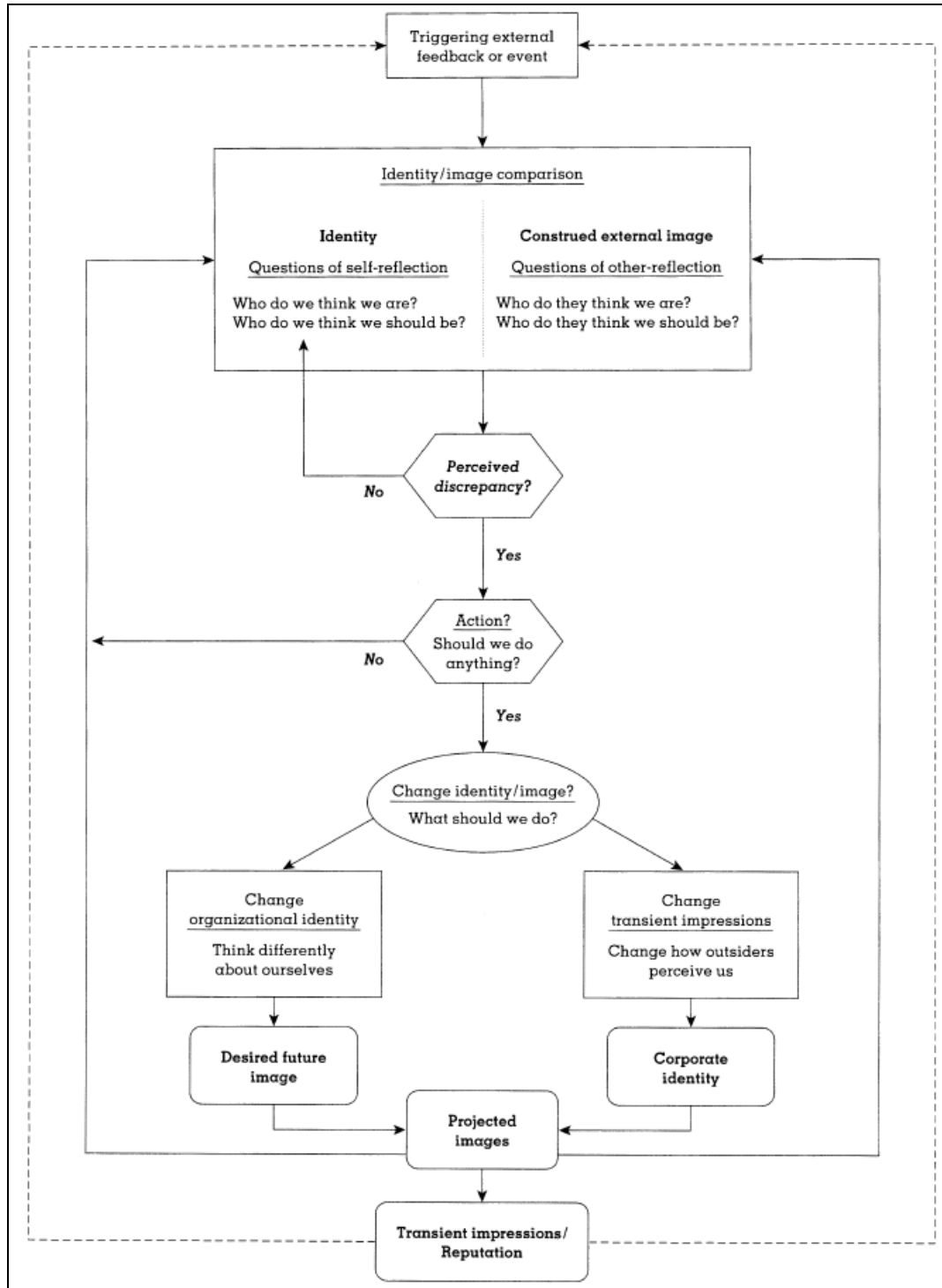
generalmente contradictorios en sí y entre sí. Así mismo, Chaves (2008: 28-33) mantiene que todo acto de comunicación, por específico y objetivo que sea, contiene un valor semántico agregado y conlleva, por lo tanto, una alteración significativa del contenido y significado no controlable. Estas diferencias se atacan mediante la identificación y diagnóstico de los factores que las generan y la definición de un plan de acción conjunto y programas de intervención específicos (2008: 131-142).

Al contrastar las realidades y resultados obtenidos entre la respuesta a la pregunta cómo estamos y qué somos, encontraremos las diferencias entre nuestra realidad e identidad deseada. Estas diferencias son los puntos débiles de la empresa y marcarán la agenda temática del trabajo del especialista en comunicación. Esta fase podría parecer simple, algunas manifestaciones son fácilmente diagnosticables y se ven en la superficie. Sin embargo, para Torv (1999: 456), los problemas internos pueden compararse con un iceberg. En la zona sumergida se encuentran los problemas relacionados con el control y gestión de la identidad, que dan pie a un conjunto de manifestaciones hostiles analizables u observables en conductas concretas, las cuales serán causantes de problemas específicos visibles (la cumbre del iceberg). Solucionar cada uno de los problemas por separado no solucionar la raíz del conflicto. De ahí la dificultad de descubrir la raíz y analizar sus causas para poder dar soluciones a los problemas específicos. Si no ha habido un estudio completo en el que se detectó la parte sumergida del problema, las acciones sólo mejorarán los problemas secundarios momentáneamente.

Cuando existe una discrepancia entre la identidad (cómo nos vemos), y la imagen externa (cómo nos ven los demás), Gioia et al. (2000: 68-69) presenta un modelo con varias alternativas: 1) que los miembros de la organización valoren la discrepancia como aceptable o no digna del esfuerzo necesario para conciliar las diferentes percepciones optando por no hacer nada; 2) que la alta dirección considere que la discrepancia debe resolverse. En este segundo caso, hay varias tácticas que se pueden ejecutar para conseguir resolverlo y que se muestran en el esquema de Gioia et al. que se muestra a continuación en la figura 6.

La primera alternativa que presentan Gioia, Schultz y Corley es proyectar una nueva imagen más clara o con más fuerza que transmita el enfoque que quieren darle a de la identidad de la organización con el objetivo de influir en la percepción de los externos consiguiendo un mejor alineamiento. En segundo lugar, los miembros de la alta dirección podrían proyectar imágenes que resalten o enfatizen ciertos aspectos deseables de su identidad tratando de ocultar otros y manipulando las percepciones de los externos. O, por último, la organización podría buscar tergiversar la realidad y la imagen de sus públicos proyectando imágenes aparentemente falsas. En cualquiera de los casos – incluso en el que se decide proyectar una imagen falsa– Gioia et al. (2000: 68) avisa que “es probable que afecten a las subsiguientes percepciones de la identidad corporativa debido a la estrecha relación entre la imagen y la identidad”.

Figura 6: Modelo del proceso de interdependencia de identidad-imagen



Fuente: Gioia et al. (2000: 69)

Una vez identificadas las incongruencias, y habiendo decidido la estrategia a seguir, se pasaría a lanzar la nueva identidad corporativa mediante un plan estratégico. Para Capriotti (2009: 215), el perfil de identidad corporativo es “un conjunto de atributos, beneficios y valores que la organización ofrece a sus públicos. La organización, pues, se transforma para los públicos en un *Value Pack*”. Por lo tanto, para llevar a cabo la nueva estrategia, habrá que seleccionar y valorar los atributos de la nueva identidad (sin olvidarnos de compararla con la antigua para darle sentido), para comunicarlos eficientemente.

La comunicación del perfil de identidad corporativo se planifica mediante un plan de comunicación que detalla públicos, objetivos, estrategia, acciones y técnicas y la programación de la comunicación. Capriotti (2009: 231-255) además, recomienda que, tras la implementación de un plan, se realice una evaluación que valore toda la acción desarrollada para poder cuantificar el éxito alcanzado y que, antes de arrancar un nuevo plan, se lleve a cabo una pequeña investigación en la que se audite el proceso de emisión y de recepción.

Siguiendo los modelos propuestos y basándonos en la cronología de acciones que ocurren en la teoría de Gray y Balmer (1998: 696) –representada en la figura 4-, tras la comunicación de la nueva identidad corporativa se genera una nueva imagen y reputación corporativa en la mente de los públicos, las cuales, podrían dar lugar a una ventaja competitiva para la empresa.

2.2 Comunicación interna

2.2.1 Concepto y valor de la comunicación interna

Como punto de partida, en la sección anterior, se han analizado los factores del entorno de la comunicación organizacional que más repercuten en el éxito o fracaso de la comunicación interna. Sin embargo, a partir de esta sección, se profundiza, paulatinamente, en el objeto de estudio de la presente tesis doctoral. Así, se excluyen de los siguientes capítulos los ámbitos de la identidad, imagen y reputación corporativas para pasar a profundizar únicamente en la comunicación interna.

Para comenzar se muestra un extracto de Vercic et al. (2012: 223) acerca de la comunicación interna:

La comunicación interna es una de las especialidades de mayor crecimiento entre las relaciones públicas y la comunicación. Su crecimiento arrancó en la década de 1990 en los EEUU y se extendió posteriormente a Europa, donde comenzó a tomar fuerza en el nuevo milenio.

Para Vercic et al. (2012: 223) factores como la globalización, la desregulación y las crisis económicas trajeron consigo grandes cambios en las empresas que, a su vez, modificaron el panorama laboral y en sus dinámicas sociales. Las reestructuraciones, los recortes de personal, las subcontrataciones y las fusiones y adquisiciones -entre otros-, afectaron a la seguridad laboral de los empleados y a la confianza que tenían en la gestión y en los órganos de gobierno de sus empresas. Este hecho impactó de manera negativa en la lealtad de los empleados, a pesar de la paradójica necesidad de una gestión estratégica de personas cada vez más diversa, más especializada y menos numerosa. Este fenómeno mundial de pérdida de compromiso emocional se ha convertido en una preocupación que exige la gestión independiente y cuidada de los líderes de la organización. En resumen, desde la perspectiva de los investigadores, "la comunicación interna se ha convertido en una función crítica para las organizaciones y, de este modo, se ha afianzado como una especialidad en sí misma " (2012: 223).

Comunicación interna es un campo independiente y asentado dentro de la comunicación corporativa que ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones con algunos matices distintos. Muchas son las definiciones que se encuentran sobre el término, aunque de manera recurrente los autores acuden al pasaje de Frank y Brownell (1989) para continuar su aportación al campo. Welch y Jackson (2007: 178-179) y Van Riel

(1992: 13) son algunos de los autores que utilizan la definición que Frank y Brownell hace sobre comunicación interna: "los intercambios de comunicaciones entre individuos y/o grupos de diferentes niveles y en diferentes áreas de especialización que pretenden diseñar y rediseñar las organizaciones, para implementar esos diseños, y para coordinar el día a día de las actividades".

Cuenca Fontbana (2012: 215), de manera más simplificada que Frank y Brownell -aunque manteniendo su esencia-, utiliza la aproximación al término comunicación interna de la profesora Del Pozo Lite (1997) y defiende "que esta práctica trata de la comunicación dirigida a los distintos públicos internos de la empresa" (2012: 215). De manera similar, Capriotti (1998: 2) define la comunicación interna como "el intercambio de información entre todos los niveles de una organización", aunque añade un requisito que condiciona su éxito:

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como miembros activos a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente desde arriba.

Welch (2012), en su definición, añade un matiz diferencial al identificar los públicos de la comunicación interna y al limitar el objetivo último que persigue. De este modo, la define como (2012: 247):

La comunicación entre los gerentes estratégicos y sus grupos de interés internos destinados a promover el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización para desarrollar la conciencia de su entorno cambiante y la comprensión de sus objetivos en constante evolución.

Con el objetivo de capturar todos los procesos de comunicación que tienen lugar al mismo tiempo dentro de una organización Kalla (2005) define las *comunicaciones internas integradas* como "toda la comunicación formal e informal que tiene lugar internamente en todos los niveles de una organización" (2005: 304). Kalla, en su elección por la pluralidad, va un paso más allá de la concepción de comunicación como un proceso social a través de interacciones personales, y, en su concepto de comunicaciones (en plural) incluye los canales y los medios tecnológicos por los que este proceso puede ser facilitado.

Otra definición de comunicación interna que hace hincapié sobre los canales y medios tecnológicos destacados por Kalla, la aporta Cornelissen (2004: 189). Él define comunicación interna como "todos los métodos (boletín interno, intranet) utilizados por una empresa para comunicarse con sus empleados." Sin embargo, Welch y Jackson (2007: 182-183) critican el enfoque práctico de Cornelissen ya que no reconoce a la comunicación interna como parte de la gestión estratégica aunque valoran que pone de manifiesto la necesidad de considerar los medios de comunicación y, por implicación, el contenido de los mensajes de las comunicaciones internas.

Tras analizar el rol que diferentes autores asignaban a la comunicación interna, Harshman y Harshman (1999: 16) concluían que las funciones clave que debe abarcar cualquier proceso de comunicación interna son: informar y explicar; instruir sobre el negocio y el entorno de la industria; reforzar la credibilidad, la transparencia y la confianza; apoyar en proyectos y mensajes organizativos; satisfacer las necesidades de los empleados para predecir, entender y controlar su entorno; e impactar positivamente en las actitudes de los empleados.

Con esta lista, Harshman y Harshman aportan una perspectiva de la comunicación más amplia de la que recogían los modelos de información clásicos, colocando a la comunicación en el centro de cómo la organización lleva a cabo su negocio. Además, convierte algunos valores o intangibles -como la confianza- en elementos clave para la comunicación efectiva (1999: 16).

White et al. (2010: 4) hablan de otro intangible, el *buy-in* del empleado acerca de los objetivos y la estrategia de la organización. Esta *compra* (no transaccional o económica) se refiere al momento en el que un empleado, tras hacer un balance sobre los argumentos que le da su empresa, decide aceptar o *comprar* la idea que esta le *vende*. White et al. (2010: 4) incluso afirman que:

No importa lo brillante que sea la estrategia de negocio, debe alcanzar y ganar a los empleados para poder lograr una eficacia óptima. Los empleados quieren saber hacia dónde se dirige su organización y cómo contribuyen al logro de la visión. Los empleados necesitan una historia central que consistentemente de contexto a la estrategia dentro de la misión y los valores de la organización.

Continuando con la perspectiva de negocio, pero esta vez desde una aproximación más centrada en el mercado externo, Proctor y Doukakis (2003: 274) identifican la labor de los profesionales de comunicación como una pieza clave que facilita la generación de un significado compartido acerca de la identidad corporativa y de los beneficios de los productos, para así transmitir un mensaje unificado a los clientes finales. Por ello, las dos grandes funciones de la comunicación interna que identifican Proctor y Doukakis son: “el fomento de la motivación y el compromiso de los empleados, garantizando la comprensión de los objetivos y metas de la empresa” (2003: 274) y el “aumento de los niveles generales de calidad del servicio, asegurando que la comprensión de las necesidades del cliente se fomenta en todos los niveles dentro de la organización” (2003: 274).

Todas estas variaciones en cuanto a las funciones y la definición de la comunicación interna, afectan a sus dimensiones o dominios. Kalla (2005: 305-306) divide las comunicaciones internas integradas en cuatro grandes dominios: negocio, organizacional, gestión y corporativa. Vercic et al., (2012: 224), a su vez, interpretan estas cuatro funciones de Kalla de la siguiente forma: Por un lado, la categoría que Kalla denominó *business communication*, la de negocios, Vercic et al. consideran que es la responsable de generar y mejorar las habilidades de comunicación de los empleados. El de *management communication* o gestión, es la que se encarga del potencial y la capacidad

de gestión de la comunicación. La *corporate communication* o comunicación corporativa, está enfocada en los comunicados formales y coordinados que la empresa envía a sus grupos de interés. Y, por último, la *organizational communication* u organizacional, la consideran como la encargada de dar direccionamiento sobre las cuestiones más filosóficas y teóricas.

Otra agrupación diferente, y quizás una de las más populares en el ámbito empresarial, la presentan Cheney y Christensen (2001: 231 en Welch y Jackson, 2007: 180) al identificar tres niveles de comunicación interna agrupados según el contenido de la comunicación: la gestión del día a día (relaciones con los empleados), estratégica (misión) y gestión de proyectos (desarrollo organizacional).

Welch y Jackson (2007: 184-186), sin embargo, agrupan la comunicación interna en cuatro dimensiones atendiendo a los distintos públicos. Ellos argumentan que, entre las charlas informales y los chismes de la oficina, y los comunicados corporativos formales que la alta dirección dirige a todos los empleados, hay muchos tipos de comunicación interna. Entre estos dos extremos, hay una gama de comunicación formal e informal entre empleados individuales y colectivos, o entre empleados y jefes. Así, las dimensiones que presentan en su modelo se agrupan en: la comunicación interna que se establece entre un jefe y sus empleados, la comunicación interna entre pares/compañeros de un mismo equipo, la comunicación interna entre pares/compañeros de proyectos y comunicación corporativa interna. En la sección 4.3.3 de esta investigación se analiza en mayor detalle el impacto de las comunicaciones informales en el desempeño de los empleados.

Goldhaber (1993: 14), al igual que Welch y Jackson, divide la comunicación interna atendiendo a los grupos de personas. Sin embargo, hace una división dependiente de la jerarquía del emisor y del receptor. Así, basándose en la teoría de Zelko y Dance, divide la comunicación interna en: ascendente, descendente y horizontal. La comunicación ascendente es aquella que un colectivo realiza a un grupo jerárquicamente superior. La descendente es la que realiza a un colectivo en una escala jerárquica inferior en la organización. La comunicación horizontal es la que ocurre entre individuos del mismo estrato organizativo. Cuenca Fontbana (2012: 217) añade a la lista de Goldhaber la comunicación transversal.

"Hay abundante literatura que sugiere que la comunicación interna ayuda a mejorar la probabilidad de que una organización tenga éxito" afirman Robson y Tourish (2005: 213). Robson y Tourish también presentan la investigación de Hansen y Wernerfelt (1989: 402-406) quienes, en el ámbito de la economía, analizaban la rentabilidad en un período de cinco años de 60 empresas de EEUU del ranking Fortune 1000 que elabora la revista homónima. Los resultados confirman la importancia y la interdependencia de los factores organizativos y económicos para alcanzar un mejor rendimiento en la empresa. Sin embargo, la varianza en los resultados económicos de la compañía se puede deducir con, aproximadamente el doble de correlación de los factores organizativos que de los factores económicos. Con lo que concluyen que (1989: 409):

Los equipos directivos que puedan demostrar la excelencia tanto en el posicionamiento en el mercado como en la construcción del contexto organizacional, tendrán resultados significativamente mejores que aquellos que se esfuerzan en conseguir la excelencia en una sola dimensión.

Robson y Tourish (2005: 213), incluso, al analizar el detalle de los resultados de la investigación de Hansen y Wernerfelt afirman que:

A la hora de predecir la rentabilidad de una organización, la presencia de buenas relaciones interpersonales entre los directivos y el personal es tres veces más potente que las cuatro variables con mayor impacto que les suceden. Las cuales son: la cuota de mercado combinada, la intensidad del capital, el tamaño de la empresa y la de tasa de crecimiento de las ventas.

Además, Robson y Tourish (2005: 213-214) añaden que el contacto entre los distintos miembros de una organización "es importante para lograr la participación entusiasta, la involucración en el logro de los objetivos de la organización y la creación de un clima propicio para la innovación".

En línea con Hansen y Wernerfelt, Dortok (2006: 323) también defiende que el empleado tiene un papel clave en la consecución de los objetivos de negocio y, por lo tanto, en los resultados de la empresa. De este modo, Dortok afirma que (2006: 323):

La relación de los empleados con su empresa está adquiriendo una mayor relevancia en el éxito de los resultados de negocio, tales como en el aumento de los beneficios de la empresa y en la consecución de una posición competitiva en el mercado.

Hage (1999) identifica tres situaciones con impacto directo en la generación de un clima propenso para la innovación dentro de la organización. Estas variables son: la complejidad de la división del trabajo, la estructura orgánica y la estrategia de alto riesgo. Aunque, entre las tres, Hage argumenta que, "la complejidad de la división del trabajo es la más importante, ya que golpea el aprendizaje organizacional, la resolución de problemas, y la capacidad de creatividad de la organización" (1999: 597) aunque explica que, su impacto no ha sido detectado en muchas organizaciones debido a las diversas formas en que se mide y se muestran los resultados de una organización, lo que a su vez refleja los "arreglos macroinstitucionales" que se llevan a cabo internamente.

De manera similar, Berceruelo (2011: 24) presenta los resultados del estudio anual sobre *toxinas laborales* del Centro de Estudios Financieros (CEF) en el que se les pedía a los encuestados que identificaran aquellos aspectos que más "intoxicar, envenenan o perjudican" a las empresas. Los resultados indican que: "la mala comunicación interna (62%), la desmotivación de los empleados (51%) y la organización del trabajo (49%)" (2011: 24) son los aspectos que impactan más negativamente.

En relación a la división del trabajo, Capriotti (1998), argumenta que una de las funciones de la comunicación interna es, precisamente, eliminarla mediante una mejor circulación de la información y coordinación de tareas, lo cual repercute, en una mayor

competitividad externa de la compañía. “Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-” (1998: 4). Y añade (1998: 5):

Esta interactividad favorece, por una parte, a la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida; y, por otra parte, a la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Te’eni (2001) también habla sobre los beneficios en relación a la inversión en comunicación y, según afirma, son muy altos. “El hallazgo de que los jefes pasan alrededor del 75% de su tiempo comunicándose no ha cambiado en los últimos 30 años” (2001: 254). Por ello, mejorar la comunicación organizacional debería ser relevante para la estrategia de una compañía, así como para los altos directivos directamente implicados.

Además, Capriotti (1998: 6) defiende los siguientes beneficios directos e indirectos de la buena comunicación interna:

Una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

A lo que Berceruelo (2011: 25) añade que:

La comunicación interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales, para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria y redundará en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento.

Otros autores han defendido esta misma postura. Welch (2012: 247) afirma que “la comunicación de la alta dirección y una estrategia de comunicación abierta y efectiva se reconocen por tener un papel crucial en el desarrollo positivo del compromiso de los empleados”. El compromiso, tal y como hemos visto anteriormente, es uno de los objetivos de la comunicación y un factor de gran impacto en el desempeño de la empresa, a lo que Welch (2012) añade que se manifiesta en la comunicación de la organización y en el desempeño físico, cognitivo y emocional de los empleados

permitiendo a las organizaciones que innoven y compitan. Para contribuir al compromiso, la práctica efectiva de la comunicación interna es muy relevante.

Harshman y Harshman (1999) también defienden el impacto de la comunicación interna en los resultados de la organización y, por lo tanto, su rol estratégico clave para su supervivencia. Ellos recuperan uno de los argumentos de Jay Hall (1980 en Harshman y Harshman, 1999: 5) para ilustrarlo:

En lo alto de la lista de diagnóstico de salud corporativa se encuentra la comunicación. La facilidad con la que la información fluye hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente es a menudo uno de los principales indicadores internos de la efectividad organizacional; quien escucha a quien puede revelar la verdadera estructura de autoridad de una empresa; y la proporción de personas que consistentemente fracasan en obtener los mensajes, frecuentemente se puede tomar como una línea de base estadística para predecir la eficacia con la que los planes se traducirán en acciones.

Para defender la misma idea sobre la rentabilidad de la comunicación interna, Vercic, et al (2012) analizaron las diferentes aportaciones que distintos autores habían realizado al respecto. Casi tres décadas antes, Snyder y Morris (1984 en Vercic et al., 2012: 224-225) encontraron que dos variables de comunicación: la calidad de la comunicación con el supervisor o jefe y el intercambio de información entre los compañeros de trabajo, correlacionaban positivamente con los ingresos y la carga de trabajo del desempeño general organizativo. Una década más adelante, Vercic et al. (2012: 224) destacaban cómo Clampitt y Downs (1993) afirmaban que los principales beneficios de una auditoría de comunicación interna incluían la mejora de la productividad, reducción del absentismo, una mayor calidad de los servicios y productos, aumento de los niveles de innovación, un menor número de huelgas y una reducción de costes.

La influencia del supervisor también puede afectar a la percepción de los empleados y a los ingresos de la compañía de otras maneras. De hecho, Wieseke et al. (2009: 123) proponen que la comunicación interna "es fundamentalmente un proceso en el que los líderes inculcan a sus seguidores un sentido de unidad con la organización, formalmente conocido como identificación de la organización". Los autores probaron su teoría en dos multinacionales y demostraron que el proceso de identificación de la organización se transfiere de directores a gerentes, y de gerentes a las unidades de negocios y vendedores. Por lo tanto, esta acción en cascada está fuertemente condicionada al carisma y la capacidad de liderazgo de las personas que lideran la organización. Este efecto, además, tiene un impacto en el cliente y en el rendimiento de las ventas. Cuanto más se identifiquen los gerentes con la organización, mayores serán las cuotas de ventas de sus equipos. "En concreto, cuando los empleados de servicio al cliente se identificaban fuertemente con sus organizaciones, eran más propensos a llegar a un mayor nivel de logro de cuota de ventas y a realizar su trabajo de una manera más eficaz" (2009: 137). De no ser así, Ruck y Welch (2012: 296), afirman que la falta de identificación con una organización se puede asociar con un aumento del estrés, el agotamiento, e incluso la dimisión y la enfermedad.

De la misma forma, Levering (2010: 206), quien ha estudiado el desempeño de las empresas galardonadas como *Great Place to Work* afirma que:

La comunicación interna es un proceso interpretativo complejo, a través del cual los empleados coordinan los procesos de trabajo esenciales para funcionar como una organización. Actualmente, los empleados están pidiendo más información acerca de la empresa para la que trabajan, por lo tanto la comunicación interna es el catalizador de la excelencia y la eficiencia organizacional y debe ser consistente. Los colaboradores proporcionarán más apoyo a la organización si mantienen los canales de comunicación abiertos y en pleno funcionamiento.

Sin embargo, la comunicación interna no sólo impacta internamente en la satisfacción y la productividad de los empleados, sino también de las contribuciones positivas que los empleados bien informados pueden hacer externamente. White et al., (2010: 3) afirman que “los empleados son la cara de una organización y tienen una poderosa influencia en el éxito organizacional” ya que pueden ser los mejores embajadores de la organización o los que más daño hagan en su entorno según la información que manejen y compartan. De este modo, pueden afectar (positiva o negativamente) a la reputación corporativa y la credibilidad de la organización ya que los empleados son percibidos como fuentes especialmente fiables para los externos.

De acuerdo con Cerrolaza (1999), como todos los empleados –independientemente de su cargo- son portavoces de la empresa, es muy importante que el personal genere un conjunto de relaciones a través de su comportamiento exterior que se traduzca en su entorno en una imagen positiva de la empresa donde trabaja. El empleado es un líder de opinión. Y es que sus conocimientos y opiniones referentes a la empresa donde trabaja, pueden influenciar notablemente en las decisiones de compra de todos los que están a su alrededor. Si los comentarios son buenos, es posible que sus conocidos adquieran el producto o el servicio del cual han recibido buenas referencias. De lo contrario, posiblemente nunca lo hagan. La opinión negativa de alguien del círculo de confianza, crea una barrera difícilmente traspasable.

Así, la falta de comunicación interna estratégica, la incoherencia entre los mensajes externos e internos y el sentimiento de arraigo o desarraigo a la empresa, puede suponer una amenaza para las organizaciones. White et al. (2010: 6) afirmaban que los empleados con información suficiente acerca de su organización son menos propensos a difundir rumores y más propensos a defender la organización.

Ahora que ha quedado fuertemente respaldado el valor y el poder de la percepción del empleado sobre su nivel de información organizativa, surge una nueva incógnita ¿cómo se puede saber su nivel de satisfacción con la comunicación interna? ¿cómo una empresa puede obtener *feedback* sobre el servicio de comunicación que está ofreciendo a sus mejores portavoces y vendedores?. Nada más fácil y fiable que preguntárselo directamente.

Ruck y Welch (2012: 294) enumeran algunas de las herramientas más populares para medir la comunicación: el cuestionario de satisfacción de comunicación, la comisión de auditoría de la ACI (*International Communication Association*), la auditoría de desarrollo organizacional de la comunicación y la escala de comunicación organizacional. Se muestran en la figura 7 los distintos indicadores, métodos y técnicas de análisis presentados por Cuenca Fontbana (2012: 236), quien a su vez define la auditoría en el ámbito de la comunicación interna como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización de todos sus niveles” (2012: 236).

Cuenca Fontbana (2012: 248), también identifica que los tres conceptos más analizados en las diversas publicaciones sobre la medición de la actividad de relaciones públicas:

Se centran en la calidad de la relación que se establece entre una organización y sus públicos: la medición del grado de confianza que coexiste; el nivel de entendimiento entre actores; y la satisfacción recíproca de las partes implicadas con la relación que se establece.

El análisis de doce estudios académicos y de consultoría publicados entre el año 2004 y el 2010 sobre comunicación interna ayudó a Ruck y Welch (2012: 294) a concluir que, cuando se evalúa la comunicación interna, predomina la evaluación de los procesos, canales, y el volumen de comunicación, pero no del contenido que necesita el empleado. En palabras de los autores (2012: 294):

Hay una tendencia hacia conceptos más centrados en los mensajes que en el diálogo, las relaciones y el compromiso organizacional. Algunos temas emergen claramente, tales como la dependencia en *newsletters* y la disminución de los canales en papel. Cuando se evalúa el contenido, hay un enfoque en temas relacionados con el trabajo, mientras que las dimensiones organizativas más amplias quedan marginadas.

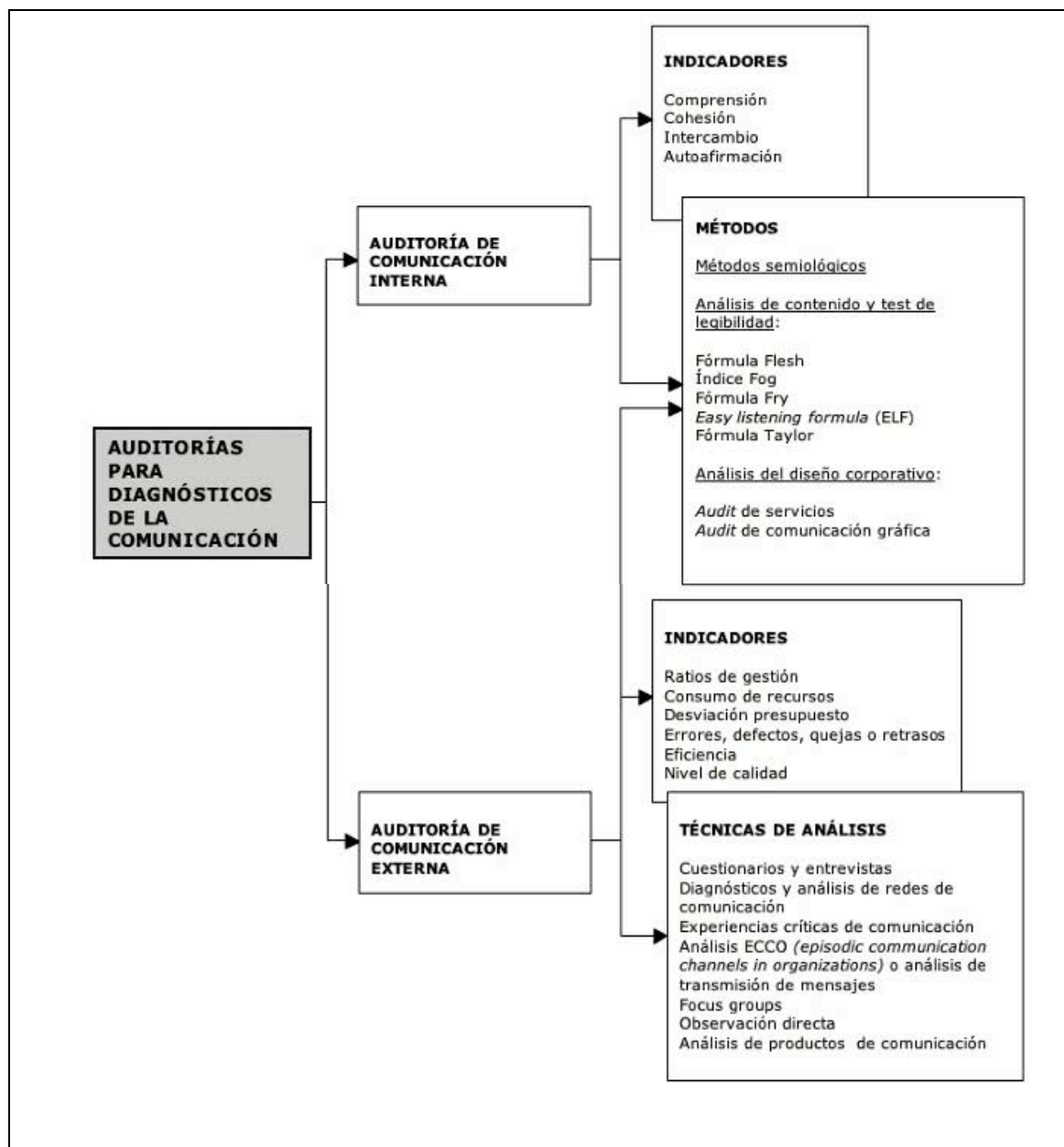
Sin embargo, Cuenca Fontbana (2012: 218-219) mantiene que:

Para certificar la eficacia de la comunicación interna, la ISO 9001:2008 sobre Sistemas de Gestión de Calidad (QMS) exige que se deben verificar únicamente dos componentes: que se hayan establecido procesos adecuados de comunicación dentro de la organización, identificando el mapa de públicos interno, la información que se debe comunicar, los medios utilizados, los modelos de monitorización del proceso, etc.; y que la comunicación tenga lugar y se relacione con la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Del análisis de Ruck y Welch (2012: 297-299) se concluyen datos muy reveladores como por ejemplo que la satisfacción con la información de la organización oscila entre el 53% y el 64%. También se observa que el 60% de los empleados afirman comprender hacia dónde se dirige la organización, a pesar de no estar claramente determinado por la alta dirección (48%). A su vez, los resultados confirman que hay una mínima involucración de la alta dirección en contar la historia requerida (54%) y el nivel de consistencia entre los comportamientos y los valores es bajo (30%). Todo esto indica que todavía hay mucho

por hacer en el ámbito de la comunicación interna y, por lo tanto, muchas posibilidades de desarrollo y mejora.

Figura 7: Auditorías para diagnósticos de la comunicación: indicadores, métodos y técnicas de análisis



Fuente: Cuenca Fontbana (2012: 236)

A nivel individual, el 30% de los empleados afirmaban no haber tenido nunca ninguna conversación con su jefe sobre su rendimiento, el nivel de satisfacción sobre la información de su trabajo era alrededor del 67%, y la satisfacción sobre el *feedback* personal oscilaba entre el 48% y el 58% en Ruck y Welch (2012: 297). Estos resultados, también revelaban posibilidades de mejora clara.

Años antes, Young y Post (1993: 33) compartieron los resultados de un estudio de la Universidad de Columbia donde se encontró que (1993: 33):

El 59 por ciento de los directores ejecutivos (CEOs) consideraban que una comunicación frecuente con sus empleados era importante para su trabajo. Y 89 por ciento esperaba que la comunicación fuera una tarea del CEO más importante en el año 2000.

2.2.2 Modelos de comunicación interna

Harshman y Harshman (1999: 3-4) consideran como modelo tradicional de comunicación interna una variación del modelo clásico de relaciones públicas con públicos externos. Estos modelos, mantienen los autores, se caracterizan por controlar la organización desde un grupo reducido en la cima de la pirámide jerárquica, por establecer un tono paternalista con los empleados y por limitarles el acceso a la información, lo cual contribuye a la falta y a la segmentación de la información en los niveles inferiores de la organización. "Reforzado y apoyado por estructuras tradicionales burocráticas, el modelo de comunicación resultante es a menudo inefectivo para motivar a los empleados de hoy en día" (1999: 4).

Las cinco premisas que, para Harshman y Harshman, rigen la comunicación en las *organizaciones burocráticas* son las siguientes (1999: 11-12):

- Se comunica en base a la necesidad de saber. Así el jefe decide qué es lo que el empleado necesita saber para poder hacer su trabajo y se limita a compartir esa parte con él o ella.
- Cuanto más importante sea la información, menor será el número de personas con derecho a conocerla. Esta práctica hace que la información se convierta en la moneda de cambio de la organización y que se vincule a la fuente de poder en la organización.

- Se presupone que los empleados no están interesados en los detalles, explicaciones o en el porqué de las decisiones, sino sólo en las cosas que les afectan.
- Se asume que los empleados no pueden manejar la verdad o las malas noticias. Este principio paternalista considera que el líder debe proteger al empleado vulnerable, y que, el conocimiento de las malas noticias tiene efectos perjudiciales sobre la organización.
- El miedo a que el empleado haga un mal uso o abuso de la información es importante. Este principio supone que, una vez dada la información, los empleados la utilizan en detrimento de la organización.

Por su parte, Berceruelo (2011: 22) opina que este modelo autoritario está ampliamente superado en la realidad empresarial actual y resume las claves del mismo de la siguiente forma (2011: 22):

Se basaba en el consciente y premeditado afán de practicar un oscurantismo total y absoluto en todo lo relacionado con la vida de la empresa. Este modelo, responde a la tradicional y muy arraigada visión que 'toda información es poder' y, por ello, cuanto menos información tenga el empleado y cuanto menos conozca lo que de verdad ocurre en el interior de su empresa, mejor.

Las organizaciones que Harshman y Harshman denominan *burocráticas* tienen una base muy similar a lo que Grunig y White (1992: 39) llaman *relaciones públicas asimétricas*. Para ellos, los modelos asimétricos intentan cambiar el comportamiento de los públicos sin necesidad de cambiar el comportamiento de la organización. Distinguen fundamentalmente cuatro modelos de relaciones públicas: agente de prensa, información pública, bidireccional asimétrico y bidireccional simétrico. Los autores identifican los tres primeros como modelos asimétricos puesto que "tratan de cambiar el comportamiento de los públicos sin cambiar el comportamiento de la organización" (1992: 39). Grunig y White sintetizan de la siguiente forma (1992: 39) la esencia de estos tres modelos:

En el modelo de agente de prensa, las relaciones públicas se esfuerzan por conseguir publicidad en los medios de casi cualquier forma posible. Con el modelo de información pública, las relaciones públicas utilizan a los periodistas para difundir información objetiva, pero sólo favorable, acerca de la organización. Con las relaciones públicas bidireccionales asimétricas, la organización utiliza la investigación para desarrollar mensajes que tienen más probabilidades de persuadir a los públicos para comportarse como la organización quiere.

Mientras que el modelo bidireccional simétrico, explican Grunig y White (1992: 39), "usa la investigación y el diálogo para gestionar el conflicto, mejorar el entendimiento y construir relaciones con los públicos. Con el modelo bidireccional simétrico tanto la organización como los públicos pueden ser persuadidos y ambos deben cambiar su comportamiento".

Grunig y White (1992: 55) afirman que "las relaciones públicas no pueden ser excelentes si las organizaciones tienen una cultura autoritaria y manipuladora, y el control de otros - mediante una visión asimétrica de las relaciones con los demás-"y sugieren que los programas de relaciones públicas con empleados pueden ser más eficaces si se estructuran a través del modelo bidireccional simétrico.

Wright (1995: 185), alineado con las conclusiones de Grunig y White, confirma que el enfoque asimétrico parte del supuesto de que las personas pueden ser manipuladas y persuadidas, mientras que el modelo bidireccional simétrico, tiene como objetivo principal la comprensión mutua.

Por el contrario, la comunicación en las organizaciones que Harshman y Harshman (1999) llamaron *progresistas* es muy similar al modelo bidireccional simétrico de Grunig y White. En estas organizaciones la gestión de la comunicación es mucho más abierta y tiene la visión de fomentar la relación con los trabajadores. Así, la información es compartida con los trabajadores para apoyarles en la toma de decisiones. "Estos procesos de comunicación están diseñados para ayudar a los empleados a entender el negocio, su papel en él, y el desempeño de la organización" (1999: 4). Así, "el proceso de comunicación y el contenido de los mensajes se basan y demuestran valores como el respeto, la dignidad, la confianza, y la autoridad compartida". En este modelo no sólo la gestión directiva y el desempeño de la actividad empresarial se rigen por los mismos valores, sino que el sistema de comunicación apoya el éxito de la empresa y resalta los comportamientos alineados con los valores para resaltar las acciones y reforzar los valores. Aun así, "la comunicación será eficaz sólo si los trabajadores perciben que es íntegra; es decir, si el comportamiento de los líderes es visto como consistente con los valores de la organización".

Bercheruelo (2011), por su parte, defiende que este modelo se caracteriza por incluir diálogo y *feedback* entre ambas partes. "Eso es lo que define a la comunicación frente a la mera información" (2011: 23). Y añade, "esta comunicación bidireccional es la que consigue que los empleados se sientan integrados en sus proyectos y motivados para lograr los objetivos del plan de negocio" (2011: 23).

Así, Grunig y White (1992: 56) consideran que para alcanzar mejores resultados en las relaciones públicas, estas deben ser "simétricas e idealistas en su rol social y de gestión". Ellos defienden, por lo tanto, que las relaciones públicas deben perseguir la mejora y la construcción del sentido de comunidad, en lugar de perseguir la persuasión de otros para la consecución de los beneficios para la empresa. Grunig et al. incluso mantienen que "el modelo simétrico bidireccional puede ser más eficaz en todas las culturas" (1995: 182).

Tras el análisis de los resultados de la investigación de Grunig y White (1992: 43-44), los autores detectaron que las organizaciones con una visión del mundo simétrica suelen caracterizarse por cumplir las siguientes premisas:

- Existe una interdependencia entre las organizaciones y el entorno (los públicos y otras organizaciones) a pesar de tener ciertas fronteras que delimitan su ámbito de actuación.
- La organización es un sistema abierto que intercambia libremente información con esos sistemas.
- Las organizaciones buscan su equilibrio con otros sistemas, sin embargo, el equilibrio como tal no es sostenible, ya que el entorno es constantemente cambiante. El modelo simétrico prefiere la cooperación y el ajuste mutuo al control y la adaptación.
- Consecución de la equidad en su actividad. Cualquier persona, independientemente de su educación o procedencia puede aportar valor a la organización y debe ser tratada con respeto.
- Dan autonomía a sus empleados y, de este modo, las personas son más innovadoras, constructivas, y se sienten más comprometidas. La autonomía incrementa la satisfacción del empleado dentro de la organización y la cooperación fuera de la organización.
- Fomentan la innovación, la aportación de nuevas ideas y el pensamiento flexible.
- Las personas y las organizaciones son responsables y conscientes de las consecuencias de sus conductas en los demás.
- El conflicto debe resolverse mediante la negociación, la comunicación y el compromiso, en lugar de por la fuerza, la manipulación, la coerción o la violencia.

A su vez, Grunig y White (1992: 46) defienden el principio de la reciprocidad de la siguiente forma en su obra:

Las organizaciones de excelencia se dan cuenta de que pueden conseguir mejor lo que quieren, otorgando a sus públicos parte de lo que quieren. La reciprocidad significa que, así también los públicos estarán dispuestos a renunciar a una parte de lo que quieren para la organización. La lógica de la reciprocidad se rompe, sin embargo, cuando un actor (tal como una organización) tiene más poder que otro (tal como un público).

Y añaden (1992: 47):

Las organizaciones que no cumplan con esta norma general, pierden la confianza y credibilidad de la sociedad en general de los que forman parte. Por lo tanto, las organizaciones que persiguen la excelencia en su gestión parecen propensas a incorporar la norma en sus éticas de negocio o de organización y, a su vez, en su ética de relaciones públicas. La norma de la reciprocidad es la esencia de lo que generalmente se llama responsabilidad social.

La consecución de un mejor entendimiento y comunicación es otra de las grandes diferencias entre el modelo asimétrico y el simétrico (o burocrático versus progresista). Schein (1993: 42), referente en materia de cultura organizativa y aprendizaje organizacional, investiga en profundidad los beneficios del diálogo en las organizaciones y concluye que “el diálogo está en la raíz de toda acción de grupo efectivo” e identifica el diálogo como la clave para la resolución de conflictos. Desde la perspectiva de Schein (1993: 42):

Todos los grupos de resolución de problemas deben comenzar con un formato de diálogo para facilitar la construcción de un entendimiento común suficiente y la confianza mutua, ya que, sólo con el diálogo es posible decir lo que está realmente en la mente de uno.

Sin este tiempo dedicado al buen entendimiento, las posibilidades de resolución de problemas y la toma de decisiones eficaces puede verse reducida notablemente. Las palabras pueden ser entendidas de manera diferente según los modelos mentales de los receptores. De ahí la importancia de beneficiarse de las posibilidades de aclaración que ofrece el diálogo.

Muchas investigaciones se han hecho alrededor del diálogo. Una de ellas, la de Young y Post publicada a comienzos de los años 90, investiga la comunicación en 10 empresas de EEUU y demuestra que el diálogo y la comunicación bidireccional con los empleados están incorporándose cada vez más en las empresas. Sin embargo, de acuerdo a los resultados, en ese momento, aún quedaba mucho recorrido de mejora. Incluso los directivos y pre directivos de la empresa analizada donde más se había implantado el modelo de comunicación bidireccional reconocieron que “no escuchan lo suficiente durante una reciente reestructuración” (1993: 36).

El interés prestado a la escucha activa es incremental recientemente, es decir, la disciplina a través de la cual, durante una conversación, cada uno permanece centrado en lo que el emisor está diciendo en lugar de en su propia respuesta. Sin embargo, Schein (1993: 43) argumenta que el diálogo va más allá:

Se centra en ponerse en contacto con las suposiciones subyacentes (especialmente con nuestras propias suposiciones) que se determinan automáticamente cuando decidimos hablar y lo que decidimos decir. El diálogo se centra más en el proceso del pensamiento y en cómo nuestras apreciaciones y conocimientos están premoldeados por nuestras experiencias pasadas. La suposición aquí es que si nos volvemos más conscientes de cómo funciona nuestro proceso de pensamiento, pensaremos mejor, colectivamente, y nos comunicaremos mejor. Un objetivo importante del diálogo es que el grupo pueda alcanzar un nivel superior de conciencia y creatividad a través de la creación gradual de un conjunto compartido de significados y de un proceso de pensamiento común.

Para Schein (1993: 43) el rol de la escucha activa en el diálogo es el siguiente:

La escucha activa desempeña un papel en este proceso, pero no es el objetivo o propósito central. De hecho, descubrí que pasé mucho más tiempo en el auto-análisis,

tratando de entender lo que eran mis propias suposiciones, y estaba relativamente menos centrado en escuchar activamente a los demás.

El diálogo y la escucha activa, por lo tanto, no están directamente conectados desde la perspectiva de Schein (1993). Es decir, en un diálogo se puede dar la escucha activa eventualmente, pero no es condición *sine qua non*.

El dialogo, según la perspectiva de Schein, es complejo. Son muchos los factores del pensamiento y los sesgos de nuestros procesos cognitivos básicos que impactan en el entendimiento. Sin embargo, mantiene Schein (1993: 44) "cuando el diálogo funciona, el grupo puede superar la capacidad creativa de sus miembros individuales y alcanzar niveles de pensamiento creativo que nadie habría imaginado inicialmente". Con lo que afirma que el diálogo es "un vehículo para la identificación de problemas y la resolución de conflictos" (1993: 44).

2.3 La elección de los medios y soportes de comunicación

2.3.1 Teorías de medios

McLuhan acuñó en los años 60' la idea de que el medio es el mensaje; la cual seguimos actualmente utilizando en el campo de la comunicación. Para ilustrar su significado él utilizó la metáfora de la luz eléctrica. Para el autor, la luz eléctrica es como la información pura, es un medio sin un mensaje a menos que se utilice para algo. "Este hecho, característica a todos los medios de comunicación, en el sentido de que el contenido de cualquier medio siempre es otro medio" afirma McLuhan (2006: 107-108) a lo que añade (2006: 108):

Si la luz está siendo utilizada para la cirugía del cerebro o béisbol nocturno, es una cuestión indiferente. Se podría argumentar que estas actividades son, de alguna manera, el contenido de la luz eléctrica, ya que no podrían existir sin la luz eléctrica. En este caso, es el medio que moldea y controla la escala y la forma de la asociación humana y la acción. El contenido o uso de tales medios son tan diversos como ineficaces en la configuración de la forma de la asociación humana. De hecho, es más que típico que el contenido de cualquier medio nos ciegue al carácter del medio.

Él defiende que el efecto de un medio de comunicación se hace más fuerte e intenso porque tiene otro medio como contenido. Usa como ejemplo una película de cine, la cual, se ve beneficiada como medio por su contenido (una novela o una obra de teatro o una ópera). El formato película no está relacionado con su contenido, de la misma forma que el contenido de la escritura o la impresión del habla, pasan casi totalmente desapercibidos para el lector o el oyente; explica McLuhan (2006: 114). Aplicando un ejemplo similar a la comunicación corporativa, la selección de un jefe del medio "reunión" o "correo electrónico" para una comunicación determinada ya contiene *per se* un mensaje intrínseco para el subordinado, independiente del contenido que se desea transmitir en esa comunicación.

De acuerdo a Welch (2012: 247), la teoría de McLuhan ha encontrado más apoyo en los últimos años con la proliferación de Internet que cuando originalmente se planteó. No obstante, autores como Innis (1951 en Welch, 2012: 247) argumentan: "Un medio de comunicación tiene una influencia importante en la difusión del conocimiento en el espacio y el tiempo y se hace necesario el estudio de sus características con el fin de evaluar su influencia en su entorno cultural".

Van Riel (1992: 138-139) apoya el argumento de McLuhan y afirma que “la elección del medio es, como mínimo, tan importante como establecer las prioridades del resto de áreas de un programa de comunicación interna”. Van Riel explica que, sobre un 90 por ciento del total de presupuesto de comunicación, se destina al uso de medios de comunicación. Por este motivo, es difícil a la vez que relevante, elegir el medio que cumpla con los objetivos de la comunicación, al mismo tiempo que sea capaz de soportar el contenido creativo. El argumenta que la elección de medios se basa, principalmente, en cuatro criterios: presupuesto, rango, frecuencia y exposición. A lo que Minekus (1989 en Van Riel, 1992: 140) añade que:

La tarea más difícil es establecer qué combinación de medios de comunicación producirá el mayor retorno sinérgico en cada caso concreto: ¿cuándo $1 + 1 + 1$ es igual a 2.7, y cuando suman 3.3? ¿Cuándo la mejor solución es publicidad + relaciones públicas + comunicación de marketing directo, y cuándo es que el marketing directo + patrocinio + *product placement*? Podemos ser capaces en la actualidad de responder a esta pregunta de manera intuitiva, pero ciertamente no podemos responder científicamente. Hay muy poco conocimiento sistemático sobre los efectos de la comunicación, incluso de los efectos de un solo objetivo en un solo medio, y mucho menos del efecto sinérgico de los medios de comunicación entre ellos.

Al llevar la comunicación al entorno de la gestión empresarial, Levering (2010: 206-207) resalta el papel de los medios de comunicación de cara a la satisfacción del empleado. Así, Levering defiende que no sólo los líderes tienen que transmitir información suficiente y de calidad para que el empleado se sienta informado, sino que también es necesario que les faciliten canales a través de los cuales ellos puedan hablar, comprometerse, escuchar y participar activamente (2010: 207).

Es más probable que los empleados apoyen a la empresa si tienen los canales de comunicación funcionales apropiados. Cuando los empleados consideran que en su empresa pueden compartir sus opiniones libremente y de forma segura, la probabilidad de que se comprometan a los objetivos de la empresa incrementa.

Smidts et al. (2001: 2) apoyan el argumento a favor de la importancia de la selección de los medios de comunicación adecuados y, tras los resultados de su investigación en una gran empresa de servicio de atención al cliente, sugieren que “la importancia de cómo una organización se comunica internamente es aún más vital que lo que se comunica”. Además, Smidts et al, concluyeron que el clima de comunicación es el antecedente más importante de la identificación organizativa. Así, descubrieron que “los sentimientos de autoestima de los empleados son mejores cuando el ambiente de comunicación es abierto, confiable y la participación apreciativa” (2001: 19).

Hewitt (2006: 81) añade que, el ambiente de comunicación positivo:

Se basa en fuertes relaciones entre la organización y sus empleados, donde la comunicación bidireccional es prevalente, que a su vez depende de la apertura, el respeto y la confianza mutua y la sensación de los empleados de que son escuchados y de que sus puntos de vista se toman en serio.

Para que un plan de comunicación interna sea exitoso, deberá conseguir el *buy-in* de los empleados a través de una distribución de mensajes útil y adecuada para ellos; de lo contrario, afirma Welch (2012: 248) el impacto podría verse reducido, llegando incluso a dañar las relaciones internas. Los empleados tienen unas expectativas sobre cómo les gustaría recibir las comunicaciones de su empresa, las cuales influyen en los juicios de valor de los mensajes que reciben. Independientemente del medio a través del cual se envíen los mensajes –ya sea impreso, electrónico o cara a cara–, cada uno contiene características potencialmente apropiadas y aceptables para un determinado tipo de mensajes y otras que no lo son. Así, los expertos en comunicación interna, deberán planificar cuidadosamente los medios de comunicación de cada mensaje adaptándolos a las necesidades y expectativas de los interesados. La autora manifiesta así su punto de vista (2012: 248):

La primera prioridad de cualquier plan de comunicación es llegar a los destinatarios. Los comunicadores pueden tomar una serie de decisiones estratégicas acerca de los atributos que aumenten las probabilidades de llegar a las partes interesadas a través de la comunicación interna. Estos atributos incluyen las capacidades de control, facilidad de uso y difusión de los medios.

Muchos autores han investigado sobre la elección de medios más eficiente para comunicar varias tipologías de mensajes en distintas circunstancias de acuerdo al uso y la adecuación de las audiencias y en base a las características de cada medio. “La elección de medios es importante porque tanto las actividades como los medios de comunicación influyen en el proceso de interacción de grupo y el proceso de interacción del grupo afecta a los resultados del grupo” mantienen Straus y McGrath (1994: 87). Sin embargo, “la teoría de medios pone de relieve la compleja interacción entre el formato de la comunicación y el contenido de la comunicación. Analiza las influencias sociales y culturales, y las consecuencias de los medios de comunicación” afirma Welch (2012: 247).

Yates y Orlikowski (1992: 308) hacen un recorrido por las diferentes teorías con respecto a la elección de medios y las agrupan de la siguiente forma: “las de presencia social, la de minimización de costos y la teoría de la riqueza de medios” -la que consideran que ha sido estudiada y desarrollada en mayor profundidad.

Por otro lado, George et al. (2013: 1235) también han estudiado la elección de medios como un componente estratégico de la comunicación. Para ellos, la elección se basa en muchos criterios, de los cuales las características de los medios es sólo uno de ellos. Los autores presentaron el siguiente resumen de factores potenciales (2013: 1235):

La investigación de selección de medios ha examinado una variedad de factores potenciales que influyen en la elección de medios, incluyendo: el simbolismo de los medios (Treviño et al. 1987), la influencia social (Fulck et al. 1990), la presión del tiempo (Bozeman 1996), la disponibilidad destinatario (Muller et al. 2003 ; Straub y Karahanna 1998), la urgencia del problema (Straub y Karahanna 1998), la distancia física entre el emisor y el receptor (Straub y Karahanna 1998; Treviño et al 2000; Webster y Treviño 1995), el número de destinatarios del mensaje (Treviño et al. 2000; Webster y Treviño

1995), y las experiencias y relaciones de los participantes (Carlson y Davis 1998; Carlson y Zmud 1999; Lee y Lee 2003).

Tras el análisis de todas las teorías y modelos expuestos anteriormente, George et al. (2013: 1234-1235) destacan los modelos de Te'eni (2001) y Dennis et al. (2008) como los dos marcos de comunicación que pueden utilizarse para explicar la elección de los medios de una manera integral, utilizando tanto las estrategias como las características de los medios de comunicación.

Te'eni (2001) analiza los modelos anteriores y propone una nueva forma de entender la comunicación organizacional al revelar elementos del proceso de comunicación de teorías anteriores que deberían refinarse. Rebate las investigaciones previas usando como ejemplo los autores que defienden que la comunicación cara a cara y el *email* transmiten más informalidad que una carta impresa, afirmando que esta afirmación "puede no ser cierta en una organización que impone el correo formal como su medio de comunicación estándar. Por el contrario, la comunicación cara a cara puede simbolizar un evento muy formal" en otras empresas. Así, demuestra que cada empresa establece unos códigos en los medios de comunicación que pueden alterar, o incluso, contradecir la norma. (2001: 254)

Stein (2006) parte de la misma base y defiende que la realidad empresarial del siglo XXI ha cambiado y que el rol de la comunicación interna incluye el de crear comunidades. Por este motivo, en su investigación toma como punto de partida la teoría de la riqueza de medios pero incluye el análisis de los canales en cuanto a sus capacidades para construir comunidades (2006: 255):

Los canales de comunicación utilizados para proporcionar información a los miembros de la comunidad pueden ser el reflejo de la estructura de una comunidad. En un grupo, por ejemplo, la dependencia de los canales formales de comunicación puede reflejar una estructura más jerárquica, mientras que el uso de canales informales podría indicar una organización más estructurada libremente.

Así, el modelo de Te'eni analiza la comunicación organizacional desde una triple perspectiva: la acción, las relaciones, y la elección. Te'eni (2001: 254) afirma que:

Las organizaciones deben centrarse en la acción y la comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones que incluso puede ser visto como la base para la mayoría de las acciones organizativas. Las organizaciones pueden ser descritas como entidades involucradas en el cambio de la vida social, así como económica. Ya que no pueden existir sin la comunicación social, las metas orientadas a la acción se complementan con las metas de relación orientada a la comunicación. Un comunicador generalmente elige la forma de comunicarse.

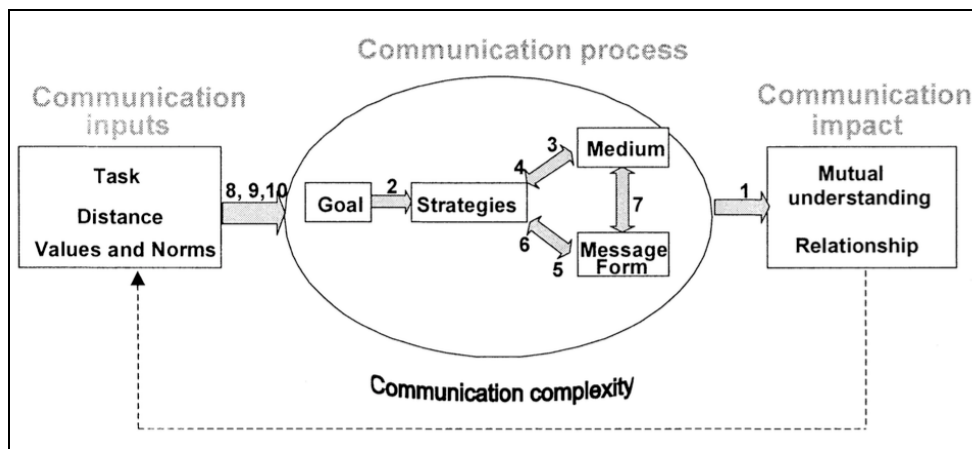
Por lo tanto, el modelo de la comunicación organizacional que propone es una teoría pragmática que parte de la base de que un comunicador es una persona racional que selecciona y utiliza recursos comunicativos para implementar y alcanzar los objetivos de comunicación. "Nos basamos en la teoría de la acción comunicativa que, de manera

similar, sitúa la comunicación social dentro de una jerarquía en cascada de objetivos y recursos en el contexto de las normas sociales y los valores culturales” explica Te’eni (2001: 254).

El acto de comunicación que presenta Te’eni en la figura 8 y, según lo interpretan George et al. (2013: 1237-1238), defienden que:

El impacto deseado de cualquier evento de comunicación es un entendimiento mutuo del verdadero estado de las cosas entre el emisor y el receptor, así como una mejor relación entre los dos. El proceso de comunicación se inicia con los objetivos del evento de comunicación, que a su vez influyen en las estrategias del remitente. Estas estrategias influyen en el medio elegido para la comunicación, así como la forma final del mensaje. El medio y el contenido del mensaje también influyen entre sí. Como muestra el modelo, el proceso está influenciado por los actos de comunicación. Los que incluyen la tarea, la distancia (cognitiva y afectiva entre emisor y receptor), y los valores y las normas.

Figura 8: Modelo cognitivo-afectivo de comunicación organizacional



Fuente: Te’eni (2001: 256)

La estrategia la define Te’eni como el medio a través del cual se alcanzan los objetivos de comunicación (2001: 265). Y, como se ve en la figura 8, Te'eni postula dos relaciones entre las estrategias y los medios de comunicación, uno en cada dirección. “La relación de la estrategia a los medios de comunicación describe el papel del remitente; la relación inversa describe el papel del receptor” George et al. (2013: 1238). De acuerdo a Te’eni (2001: 270-275) la selección del medio, deberá hacerse teniendo en cuenta las posibilidades de interactividad, capacidad y adaptación de los medios.

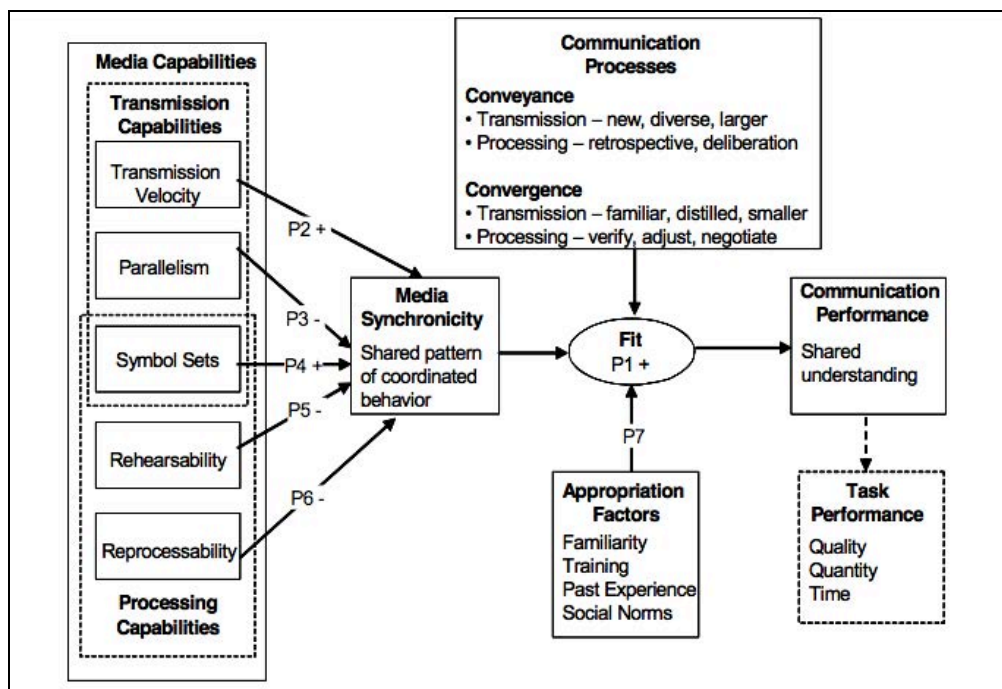
No obstante, desde que Te’eni publicó su modelo en el 2001, otros autores han contribuido a la temática aportando nuevos puntos de vista sobre las características de los medios de comunicación. El segundo modelo que resaltaban George et al. (2013: 1238-1239) era el de Dennis et al. (2008) con su teoría de la sincronicidad de medios

(*media synchronicity theory* o “MST”) que tiene como misión predecir el rendimiento de la comunicación en criterios como la velocidad de comunicación o la eficacia y cuyo modelo se observa en la figura 9.

George et al. (2013: 1238-1239) describe el MST de la siguiente forma:

Se centra en la capacidad de los medios de comunicación de apoyar la sincronicidad -un patrón común de comportamiento coordinado entre los individuos a medida que trabajan juntos. MST argumenta que la comunicación se compone de dos procesos principales: el traspaso y la convergencia. El traspaso se centra en la transmisión de una diversidad de información desde un emisor de información que da forma a la comprensión del receptor. Para ayudar a los procesos de transmisión, los medios de comunicación utilizados permiten el transporte de la información rápido y robusto, potencialmente en una variedad de formatos o en paralelo. Mientras que la convergencia se centra en aclarar el significado o la comprensión de la información ya intercambiada o compartida. Convergencia normalmente necesita rápidas transmisiones de ida y vuelta de pequeñas cantidades de información pre-procesada. Tanto la transmisión como la convergencia se pueden conceptualizar como estrategias de comunicación de bajo nivel.

Figura 9: Teoría de la sincronicidad de medios



Fuente: Dennis et al. (2008: 582)

MST propone que para los procesos de traspaso, el uso de los medios con menor sincronía contribuye a un mejor rendimiento de la comunicación (por ejemplo, el chat

asíncrono, correo electrónico, correo de voz, fax, envío de cartas). Para los procesos de convergencia, el uso de los medios de comunicación que apoyan mayor sincronía resulta en un mejor rendimiento de la comunicación (por ejemplo, cara a cara, videoconferencia, teléfono y chat sincrónico), George et al. (2013: 1240).

Dennis et al. (2008: 588-589) compara varios medios de comunicación en torno a las cinco capacidades de su modelo (velocidad de transmisión, conjunto de símbolo, paralelismo, capacidad de ser probado y capacidad de ser repetido) junto a otras tres variables: el impacto resultante en la transmisión de información, el procesamiento de la información, y la sincronización. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que algunos medios pueden ser configurables y ofrecer características muy distintas. El ejemplo que Dennis usa es el de mensajería instantánea, que puede permitir desde sólo texto hasta voz, video y aplicaciones compartidas. Del mismo modo, los dispositivos específicos pueden ser difíciles de clasificar, ya que proporcionan múltiples capacidades: una BlackBerry, por ejemplo, dispone de teléfono, correo electrónico, mensajes de texto, y así sucesivamente, por lo que la capacidad de un dispositivo y cómo afecta a la sincronización, dependerá del medio de comunicación que se utilice (por ejemplo, voz, correo electrónico, mensajes de texto) y cómo se utilice. En esos casos, sería necesario examinar las capacidades del medio en uso en lugar de las del propio dispositivo como una sola entidad. No obstante, el análisis de la tabla 9 no tiene como objetivo explicar que medios se deben usar sino presenta conclusiones sobre las capacidades de cada uno de ellos.

Tabla 9: Comparativa entre medios y sus capacidades

	Transmission Velocity	Parallelism	Symbol Sets	Rehearsability	Reprocessability	Information Transmission	Information Processing	Synchronicity
Face-to-face	High	Medium	Few-Many	Low	Low	Fast	Low	High
Video Conference	High	Medium	Few-Medium	Low	Low	Fast	Low	High
Telephone Conference	High	Low	Few	Low	Low	Fast	Low	Medium
Synchronous Instant Messaging	Medium-High	Low-Medium	Few-Medium	Medium	Medium-High	Medium	Low-Medium	Medium
Synchronous Electronic Conferencing	Medium-High	High	Few-Medium	Medium	High	Medium	Medium	Low-Medium
Asynchronous Electronic Conferencing	Low-Medium	High	Few-Medium	High	High	Slow	High	Low
Asynchronous Electronic Mail	Low-Medium	High	Few-Medium	High	High	Slow	High	Low
Voice Mail	Low-Medium	Low	Few	Low-Medium	High	Slow	Medium	Low
Fax	Low-Medium	Low	Few-Medium	High	High	Slow	High	Low
Documents	Low	High	Few-Medium	High	High	Slow	High	Low

Fuente: Dennis et al. (2008: 589)

Tras el análisis de capacidades, Dennis et al (2008: 588) destaca una paradoja inherente entre la transmisión de la información y el procesamiento de la información:

Los medios que tienen capacidades sólidas para apoyar la transmisión de información, por lo general carecen de capacidades sólidas para apoyar el procesamiento de información y viceversa. Ningún medio tiene los mejores valores tanto para el procesamiento como para la transmisión de información, por lo que ningún medio podría ser etiquetado como el más apropiado para una tarea.

Los medios deben, por lo tanto usarse dependiendo de las personas, los procesos de comunicación, el contexto en el que interactúan y el mensaje a enviar. Así, George et al. (2013: 1240) mantienen que:

MST propone que el rendimiento de la comunicación puede mejorarse cuando los individuos utilizan una variedad de medios de comunicación (o diferentes configuraciones de un medio dado) para realizar una tarea de comunicación, en lugar de sólo un medio (o configuración) con el fin de tomar ventaja de las capacidades específicas de diversos medios de comunicación.

Al contrastar el modelo de Te'eni con el de Dennis en base a la investigación de George et al. (2013: 1234-1235), los autores concluyeron que "mientras que el modelo de Te'eni es útil para explicar las conexiones entre las estrategias y las preferencias por las características particulares de los medios, MST resultó ser un predictor más exacto de la elección de los medios".

La tercera teoría que se analiza en esta investigación es la que muchos autores consideran la más estudiada y aceptada: la teoría de la riqueza de los medios (Media Richness Theory). George et al. (2013: 1235), la consideran "la teoría de la selección de medios más ampliamente aplicada en los últimos 25 años". Y Yates y Orlikowski (1992: 309) afirman que los estudios empíricos de la elección de medios han apoyado la teoría al mismo tiempo que han respaldado su vínculo con la eficacia de la gestión.

Analizando la evolución de la teoría de la riqueza de medios, Stein (2006: 251-252) resumía que, en sus comienzos, los factores utilizados para determinar el nivel de riqueza de cada medio incluían: capacidad de realimentación, canal de comunicación, fuente de información, y el lenguaje usado en la comunicación.

Yates y Orlikowski (1992: 308-309) quienes también analizaron las aportaciones de los autores más relevantes en el campo (Daft, Lengel y Trevino), concluyen que, con el paso de los primeros años, la teoría clasifica los medios de comunicación en función de: su capacidad para proporcionar una respuesta inmediata, para transmitir múltiples señales, para apoyar la personalización, y para dar cabida a la variedad lingüística.

Te'eni (2001: 271-274) explica en detalle las dimensiones citadas anteriormente que sirven para medir el nivel de riqueza de los medios de comunicación de la siguiente forma. La primera, la interactividad, es "el potencial para la inmediata retroalimentación del receptor que se manifiesta por el intercambio simultáneo, sincrónico y continuo de la

información” (2001: 271). La interactividad facilita que se produzca *feedback* instantáneo que a su vez facilita las aclaraciones y las pruebas. La segunda, la capacidad del canal, se entiende como “el potencial de transmitir una alta variedad de señales y lenguajes”. Cuando esto ocurre, incluso se facilitan las comunicaciones afectivas incorporando sentimientos o mensajes no verbales. Los mensajes audiovisuales, que tienen una mayor capacidad que los de audio, “han demostrado ser eficaces en términos de comunicación informal, que a menudo incluye información social” (2001: 274). La tercera dimensión, la adaptabilidad es “el potencial para adaptar (personalizar) un mensaje a un receptor en particular” (2001: 271). En este caso, un tablón de anuncios, por ejemplo, tiene muchas menos posibilidades de adaptación que una conversación cara a cara o que un correo electrónico.

Sin embargo, Stein (2006: 252) resalta que, años después:

Daft y Lengel (1986) incluyeron en su investigación la relación entre la riqueza de información y el nivel de complejidad mediante el examen de los conceptos de la incertidumbre y la ambigüedad como factores que pueden tener una influencia en la decisión de utilizar ciertos tipos de medios para la entrega de ciertos tipos de mensajes.

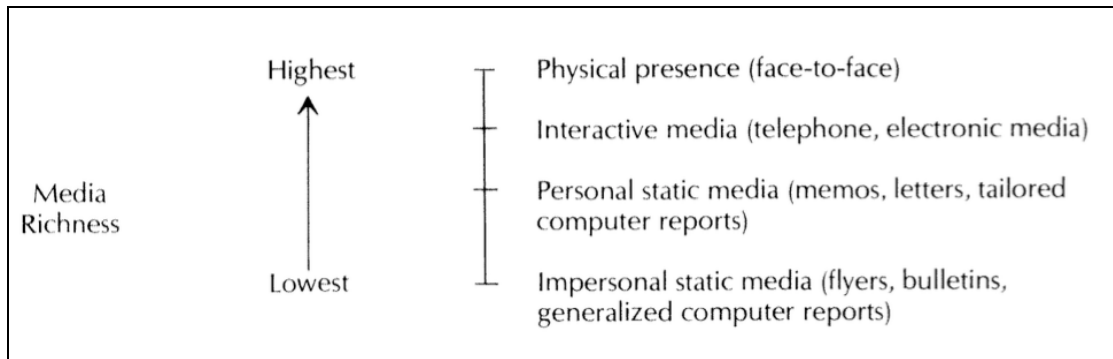
Hansma et al. (2008: 5) también apoyan la teoría de la riqueza de medios de Daft y Lengel de 1986 afirmando que hay un encaje entre los comunicados y el medio utilizado para comunicarlos y apoyan la teoría de que cuantas más posibilidades haya de dar lugar a malentendidos y cuanto mayor sea la incertidumbre del hecho a comunicar, más rico debe ser el medio que se seleccione.

El motivo por el cual Lengel y Daft (1988: 226) consideran la comunicación cara a cara el medio más rico es porque tiene la capacidad de proporcionar una experiencia directa, tiene múltiples señales de información, retroalimentación inmediata, y un claro enfoque personal. Todas las señales que el emisor transmite, más allá del contenido del mensaje, pueden ser observadas y percibidas en charlas que ocurren cara a cara. La asimilación de señales es menor en las conversaciones telefónicas y en los medios electrónicos interactivos y, aunque estos faciliten la retroalimentación muy rápidamente, falta la presencia. El contacto visual, la mirada, el sonrojo, los movimientos de cabeza, la postura, y otras señales del lenguaje corporal se pierden y, por lo tanto, ineludiblemente se pierde información. Los medios electrónicos, por lo tanto, tienen una riqueza menor que el cara a cara.

Por último, en los niveles más bajos de riqueza se encuentran los medios escritos (como memos, notas e informes), aunque estén personalizados, transmiten señales limitadas y son lentos para facilitar la retroalimentación. Los medios escritos impersonales (incluyendo folletos, boletines e informes de ordenador estándar) son los más planos ya que no están enfocados ni personalizados para un solo receptor. Tienen muchas limitaciones en cuanto a las señales que puede enviar y no permiten retroalimentación. Así, concluyen, “cada medio tiene una capacidad de información en función de su habilidad para facilitar múltiples señales, retroalimentación y enfoque personal” (1988: 226).

En la figura 10 se muestran distintos medios ordenados de mayor a menor según los niveles de riqueza que Lengel y Daft le otorgaron en su investigación.

Figura 10: Jerarquía de la riqueza de medios



Fuente: Lengel y Daft (1988: 226)

A mitad de los 90, Straus y McGrath (1994) llevaron a cabo un estudio para medir el impacto de los canales en el desempeño de los equipos que trabajaban cara a cara o conectados por un ordenador. El resultado demuestra poca diferencia en la calidad del trabajo de ambos equipos, sin embargo, sí demuestra diferencias en productividad, siendo los equipos que usaban comunicación cara a cara mucho más productivos. Así comprobaron que (1994: 87):

Conforme aumenta la interdependencia de los miembros de un grupo en torno a una tarea, los medios de comunicación que transmiten más señales de contexto social tendrán un mayor impacto en el rendimiento y la satisfacción del grupo. Para tareas con altas necesidades de coordinación, los grupos que interactúan cara a cara presentan un mejor desempeño y están más satisfechos que los grupos que interactúan por ordenador. Para tareas con bajas necesidades de coordinación, los medios de comunicación tendrán poco efecto en los resultados del grupo.

Otros autores han reafirmado esta teoría incorporando pequeños matices sobre la original. Por ejemplo, Yates y Orlikowski (1992: 308-309) afirmaban que, encabezando la lista como medio más rico se encuentra el cara a cara, mientras que el medio más pobre son los informes cuantitativos estandarizados. Y añade, "la teoría indica que los directivos eficaces eligen medios ricos para transmitir mensajes equívocos o ambiguos y medios de comunicación más planos para transmitir mensajes inequívocos". De manera similar, Ruck y Welch (2012: 300) afirman que "los medios más ricos son personales e implican el contacto cara a cara entre los directivos, mientras que los medios de menor riqueza son impersonales y se basan en reglas, formas, procedimientos, o bases de datos."

La investigación de Wood (1999) también concluía que la comunicación es más efectiva cuando es bidireccional y cara a cara. En sus conclusiones, entre las recomendaciones que aportaban para que los jefes mejoraran sus comunicaciones internas incluían "no se

“fíe de comunicación sólo por escrito” y “cada vez que de información o instrucciones hágase la pregunta: ¿es este mensaje claro?” (1999: 148)

Stein (2006: 252-253) pone de manifiesto otro factor fundamental que influye en la elección de medios, sobre todo, de los gestores de equipos: los factores situacionales determinantes como el tiempo y la distancia:

Los investigadores observaron que ciertos determinantes situacionales dentro de una organización también podrían dar lugar a la selección de un medio sobre otro. La distancia y la presión del tiempo, por ejemplo, llevan con frecuencia a la decisión de utilizar el teléfono o el correo electrónico antes que organizar una reunión cara a cara para transmitir información.

Además, expone Stein, los líderes de las empresas suelen optar por medios escritos cuando necesitan un registro permanente de la comunicación; independientemente del medio idóneo para transmitir el mensaje.

Ella también se apoya en la idea de que el tamaño o la dispersión geográfica de la empresa son dos de los factores que más complejidad añaden a los procesos de comunicación interna que se necesitan llevar a cabo en la organización. En estas situaciones los empleados pueden necesitar trabajar juntos incluso estando en distintos equipos y localizaciones. En estos casos, afirma Stein, “herramientas como las *newsletter*, conferencias, revistas y otros medios de comunicación pueden necesitar ser utilizadas para ayudar a mantener un sentido de comunidad dentro de la organización” (2006: 256)

2.3.2 Capacidades de los medios de comunicación

Welch (2012: 248-249) clasifica la comunicación en base al nivel de control establecido en tres niveles distintos: controlada, parcialmente controlada y no controlada. Las controladas permite a sus emisores tener un control completo sobre el mensaje, formato y canal del mensaje. Las no controladas, por el contrario, puede ser filtradas por factores externos al emisor. Los receptores pueden alterar las probabilidades de recibir un mensaje y pueden decidir aceptar su contenido o no. Dependiendo de la capacidad que tengan los empleados para controlar los mensajes, se desarrollarán comportamientos de aceptación o rechazo en ellos. Welch pone como ejemplo a los periodistas o editores externos que filtran la información frenando o eliminando datos, del mismo modo que los mandos medios también podrían filtrar información cuando tergiversan los mensajes estratégicos con su opinión o interpretación, así como los receptores pueden filtrar la

información que consumen los mandos medios de una compañía. No obstante, de acuerdo a Welch y Jackson (2007: 187-188):

La alta dirección tiene acceso a una amplia gama de medios o canales que pueden transportar contenido controlado y esto representa un importante recurso estratégico. Este recurso se puede implementar a través de los medios *push* (como boletines electrónicos o impresos) o *pull* (sitio web corporativo, podcast del discurso anual del director general para el personal).

Los términos *push* y *pull* describen distintos mecanismos de recepción asociados a las herramientas de comunicación (Welch 2012: 249). Los medios *push* se envían a los empleados sin que ellos controlen el proceso (por ejemplo, boletines electrónicos o impresos enviados directamente a los empleados), mientras que los medios de comunicación *pull* requieren que los empleados busquen lo que necesitan accediendo a los medios (por ejemplo, la recogida de un informe anual impreso desde una ubicación central, la búsqueda de información en una intranet, asistencia al encuentro anual del director general dirigido al personal). Para ello, en los medios *pull* se presentan contenidos de calidad para atraer la atención del potencial receptor.

Yates y Orlikowski (1992: 310) presentan la problemática sobre la confusión entre medio y tipos de comunicación. A menudo los investigadores comparan los géneros de comunicación (por ejemplo, circulares o boletines) con los medios de comunicación (por ejemplo, correo electrónico o fax). Ellos, definen los medios como “los medios físicos por los cuales se crea, transmite o almacena la comunicación, mientras que los géneros son acciones de comunicación tipificadas sobre situaciones recurrentes y que se caracterizan por su fondo y forma similar” (1992: 319).

Sin embargo, se ha detectado que ambos conceptos inducen a error puesto que la forma de un género, en ocasiones, puede incluir el medio; y, además, porque los géneros también pueden evolucionar y expandirse a diferentes medios de comunicación. Así, desde la perspectiva de Yates y Orlikowski (1992: 319), una circular y el correo electrónico no deberían catalogarse conjuntamente puesto que se confundirían ambos términos. Aunque una circular, en determinadas ocasiones podría enviarse por *email*, en otras ocasiones también podría hacerse por cualquier otro medio. De manera similar, los registros contables han migrado de tablillas de arcilla, al libro de contabilidad, a las tarjetas perforadas, y más recientemente a los archivos electrónicos.

Si hablamos de la evolución de los medios, Malone et al. (1987: 488), ya a finales de los 80', afirmaban que las “nuevas tecnologías de la información han reducido considerablemente tanto el tiempo como el coste de la comunicación de información”. Malone et al argumentaban que el uso de la tecnología informática usado como medio de comunicación se denominaba comunicación electrónica; la cual, explican, permite mandar un mensaje llegando a más gente en igual o menos tiempo y disminuyendo los costes de esta comunicación. “Estos efectos pueden beneficiar tanto a los mercados como a las jerarquías” (1987: 488).

De manera similar, Huber (1990), otro de los autores de referencia en la implantación de nuevas tecnologías en la comunicación organizacional, defiende en su obra que, desde un punto de vista de la comunicación, las nuevas tecnologías facilitan las habilidades de los miembros de una organización de (1990: 50):

Comunicarse más fácilmente y a menos coste a través del tiempo y de las geografías; comunicarse más rápido y con más precisión a un público objetivo; guardar y almacenar de una manera más segura y económica el contenido de las comunicaciones; controlar de una manera más selectiva el acceso y la participación a un evento o red de comunicación.

Por otro lado, Huber define las tecnologías de la información avanzadas como (1990: 48):

Dispositivos que transmiten, manipulan, analizan, o explotan la información; en los que un ordenador digital procesa la información integral; y que, o bien han aparecido a partir de 1970, o existen en una forma que ayuda en la comunicación o en las decisiones de tareas en un grado significativamente mayor de lo que lo hicieron antes de 1971.

Malone, Yates y Benjamin veían la electrónica como una fuente de información útil y con gran impacto en la empresa. Las posibilidades de obtener información, e incluso valoraciones, de forma rápida, cómoda y económica sobre los proveedores impacta directamente en el negocio. “El efecto del corretaje electrónico puede: aumentar el número de proveedores que pueden ser considerados, aumentar la calidad de la alternativa finalmente seleccionada, y disminuir el coste de cualquier proceso de selección del producto” (1987: 488).

Straus y McGrath (1994: 87) destacan otras ventajas de los medios electrónicos: la velocidad de transferencia de la información, la comodidad y el aumento de la accesibilidad a los compañeros de trabajo, y el aumento de la accesibilidad de la información; al mismo tiempo que exponen que no se han demostrado beneficios generales en la productividad (1994: 87):

De hecho, algunas de las características de la comunicación electrónica pueden perjudicar la eficiencia. Por ejemplo, aunque la comunicación por computadora puede ahorrar tiempo al reducir la necesidad de viajar, los grupos que interactúan en debates en línea de computadoras casi siempre toman más tiempo para completar las tareas que los grupos que lo hacen cara a cara.

A pesar de lo que se podría intuir, y a diferencia de lo que mantenían algunos de los autores de referencia en el campo de la comunicación, Sarbaugh-Thompson y Feldman (1998) comprobaron como la implantación de un nuevo medio electrónico de comunicación no siempre aumenta, cuando reemplaza a otro medio, la comunicación total a través de los medios de comunicación existentes. En su observación se observó que (1998: 696):

El aumento de la comunicación por correo electrónico no compensó la disminución de otras formas de comunicación (cara a cara y por teléfono), produciendo una disminución

neta de la comunicación en general dentro de este grupo de miembros de la organización.

Este es uno de los motivos por el que paradójicamente, afirman que “cuanto más virtual se convierte una organización, más necesitan sus empleados encontrarse en persona” (1998: 696). Las reuniones, sin embargo, son diferentes. Tratan más sobre el proceso de trabajo que sobre las tareas, están más enfocadas a que la gente llegue a conocerse, que en cualquier entregable. Los eventos de *networking* internos combinan el trabajo con el juego. Normalmente se organizan fuera de la oficina en centros de convenciones y en periodos fuera de temporada. No se trata de beneficios para algunos privilegiados; sino de reuniones que contribuyen a que los equipos virtuales se coordinen mejor y den lugar a mejores resultados. Ellos son los engranajes necesarios para que funcione la empresa virtual.

2.3.3 Comunicación interpersonal

Grunig et al. (1995: 180) mantienen que, originariamente, se consideraban como públicos clave de una organización únicamente a los medios de comunicación, el gobierno o algunos grupos activistas o políticos influyentes de la empresa. Mientras que White et al. (2010: 5) afirman: “el poder de la influencia personal se encuentra en el estatus, la confiabilidad y la credibilidad de la persona” y presentan algunas evidencias de la práctica de las relaciones públicas para demostrarlo; desde investigaciones que muestran como la *química* entre cliente-proveedor hace que se contrate, o no, un determinado servicio, hasta ejemplos de favores especiales conseguidos por lo que Grunig, et al. denominan *contactos* (1995: 179-182).

Sin embargo, como ya hemos visto anteriormente, el modelo de influencia personal de relaciones públicas puede ser aplicado tanto interna como externamente. Jo y Shim (2005 en White et al., 2010: 3) señalan que “dado el paradigma emergente de las relaciones públicas de gestión de las relaciones, el ámbito de la comunicación interna debe redefinirse como parte de la construcción de relaciones favorables entre la dirección y los empleados”. Puesto que, como afirman White et al., “los gerentes de las organizaciones tienen un impacto de influencia personal en sus relaciones con los empleados” (2010: 3).

La comunicación interpersonal ha sido estudiada con interés desde ámbitos y geografías muy distintas. White et al. (2010: 6) lo explican del siguiente modo:

Muchos de los estudios que encontraron evidencias del modelo de influencia personal de relaciones públicas se han realizado en las culturas asiáticas, donde la distancia de poder

y el colectivismo son más fuertes que en las culturas occidentales, lo que sugiere que el modelo de influencia personal puede tener más relevancia en las culturas más rígidas; en las que el poder y la clase social tienen más influencia en la toma de decisiones. Sin embargo, en todas las culturas, los conceptos de distancia de poder y colectivismo son importantes para las organizaciones grandes y jerárquicas. El director general y otros miembros de la coalición dominante son una clase diferente de empleados con más influencia y poder en la toma de decisiones, además de influir en la comunicación y la aceptación de las metas de la organización.

Harshman y Harshman (1999: 13) defienden que las buenas o malas relaciones entre mandos y empleados tienen gran repercusión en la empresa. Los autores afirman que hay menos problemas de comunicación, e incluso, que la comunicación es más eficaz, cuando la gestión es eficaz y las relaciones son buenas. Para ellos, las relaciones y la comunicación están conectadas.

Al profundizar sobre el efecto de las relaciones en el campo de la comunicación interna, Ruck y Welch (2012: 295-296), destacan dos tipos de vínculos por encima de todos los demás: la relación con el supervisor inmediato, y el vínculo con la organización. Así, por un lado, para los autores (2012: 295):

La identificación organizacional, basada en la teoría de la identidad social, es el grado de unidad con la organización y se ha demostrado que está asociado con la satisfacción laboral, la implicación con el trabajo, las intenciones de rotación, y con el desempeño.

No obstante, por otro lado, los jefes también poseen un papel fundamental en la estrategia de comunicación interna. Quirke (2008: 14) mantiene que “la comunicación no es la responsabilidad de un solo líder carismático, sino de todos los gerentes” y señala que “el 60 por ciento de todos los problemas de gestión son resultados de una comunicación defectuosa” (2008: 14). Así, Van Riel (1992: 9) incide en que el rol de la línea de mando para persuadir constantemente a cada uno de los integrantes de su equipo de que el objetivo de la organización es convincente, es imprescindible para el éxito de la empresa. La comunicación entre el jefe directo y su empleado, es por lo tanto, un elemento vital en las organizaciones, no sólo por el punto de vista autoritario y controlador, sino también, y aún más importante, por el de conseguir la cooperación. De manera similar, White et al. (2010: 5) afirman que:

Los altos ejecutivos de una organización están en una posición que ejerce una fuerte influencia personal en sus relaciones con otros empleados y que impacta en las actitudes, la satisfacción en el trabajo, y, en consecuencia, en cómo los empleados hablan acerca de la organización a sus grupos de interés externos.

Sin embargo, en la práctica empresarial, no todos los jefes dan la misma relevancia a la comunicación con su equipo. Al tratarse de una decisión que depende de cada mando, en una misma empresa se pueden observar estilos de gestión de equipos radicalmente distintos. De hecho, Pinillos (1995: 58-59) explica que:

Para conseguir que mi jefe hable conmigo, muchas compañías han intentado incluir dentro de las direcciones por objetivos de sus principales niveles jerárquicos, que normalmente coinciden con los directores de las unidades funcionales, (o divisiones y áreas de negocio), algunas responsabilidades de comunicación interna. De esta forma, si en la organización existe un departamento o unidad específica de comunicación interna, es necesario establecer un reparto de responsabilidades para asegurar que, efectivamente, se llevan a cabo los objetivos propuestos. Un posible reparto de responsabilidades entre las Unidades Funcionales y la Unidad específica de Comunicación Interna, podría ser el siguiente”

La tabla 10 muestra la clasificación de funciones de comunicación interna que llevó a cabo Pinillos (1995: 59).

Tabla 10: La función de comunicación interna

Responsabilidades	Unidad de comunicación interna (UCI)	Unidades funcionales (UF)
Generales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar, dirigir, e impulsar el Programa de Comunicación Interna aprobado por el máximo órgano ejecutivo. ■ Actuar, con carácter general, como portavoz oficial de la compañía frente al conjunto de la organización en todos aquellos temas de carácter global o corporativo. ■ Apoyar o prestar servicio a las UF en necesidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar el Programa de Comunicación Interna entre su equipo de trabajo. ■ Actuar, con carácter ocasional y en coordinación con la UCI, como portavoz oficial de la compañía en temas de carácter específico y técnico, propios de su ámbito de competencia. ■ Solicitar el apoyo a la UCI para hacer frente a sus necesidades de comunicación. ■ Favorecer la comunicación interpersonal con su equipo de trabajo.
Organizativas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asegurar, en nombre del máximo órgano ejecutivo, el cumplimiento de las responsabilidades de Comunicación Interna de las UF. ■ Proporcionar al máximo órgano ejecutivo los criterios necesarios para medir el cumplimiento de las responsabilidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incorporar en su manual de funciones las responsabilidades de Comunicación Interna definidas en este cuadro. ■ Asignar entre sus subordinados las responsabilidades de comunicación Interna que considere oportunas.
Temáticas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir los temas objeto de la Comunicación Interna (estratégicos, organizativos, financieros, sociales, etc) para toda la compañía. ■ Crear los procedimientos adecuados para disponer de la información en el tiempo y la forma definida. ■ Proporcionar un mínimo común de información para toda la organización (temas de tipo corporativo). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suministrar periódicamente, y en función de los procedimientos previstos por la UCI, la información solicitada. ■ Proponer periódicamente a la UCI los temas considerados como relevantes dentro de su ámbito de responsabilidad, para su difusión al resto de la organización. ■ Definir los temas objeto de comunicación para su equipo de trabajo.
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar, implantar y mantener operativos los canales de comunicación previstos en el Programa. ■ Crear un manual de normas y procedimientos para cada uno de los canales de comunicación. ■ Asumir como competencia exclusiva o compartida con las UF las responsabilidades que se deriven de los procedimientos previstos para cada canal de comunicación. ■ Poner al servicio de las UF los medios materiales y los canales de comunicación, si éstas lo requiriesen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar el uso de los canales de comunicación existentes entre sus subordinados. ■ Asumir como competencia exclusiva o compartida con la UCI las responsabilidades que se deriven de los procedimientos previstos para cada canal de comunicación, según lo establecido en el manual de normas y procedimientos para cada uno de los canales de comunicación. ■ Solicitar servicios de comunicación a la UCI.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar, implantar y mantener, a nivel corporativo, canales de comunicación específicos para favorecer la retroalimentación. ■ Actuar como facilitador de la retroalimentación entre los mandos y los equipos de trabajo, recibiendo sugerencias, quejas o demandas y canalizándolas hacia las UF responsables de cada asunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer reuniones periódicas con su equipo de trabajo para favorecer la comunicación ascendente en cada uno de los departamentos. ■ Responsabilizarse de la respuesta a las sugerencias, quejas o demandas remitidas por la Unidad de Comunicación Interna, bien a través de esta unidad, bien directamente con el interesado.

Fuente: Pinillos (1995: 59)

En las unidades funcionales- donde *unidades funcionales* hace referencia a las funciones de comunicación que los jefes han de asumir en sus respectivas áreas de trabajo o responsabilidad- y en línea con el modelo de responsabilidades compartidas de Pinillos, el estudio sobre la comunicación interna de Hewitt (2006: 81) también resalta el figura del jefe como “el eje de comunicación con los empleados” y apoya la noción de que juega un papel clave en la motivación y la lealtad de los empleados. Además, para el autor, “el jefe debe dar una alta prioridad a la comunicación cara a cara con sus empleados con el fin de comunicarse de manera efectiva” (2006: 81).

Para Berceruelo (2011: 98) “las reuniones informativas constituyen un instrumento de comunicación de gran eficacia movilizadora”. El autor incluye en esta categoría tanto las convenciones, las reuniones de grupos más reducidos y la transmisión de información mediante la interlocución directa –la cual, considera el método que aporta mayor credibilidad y eficacia a juicio mayoritario de los empleados-. Así mismo, el autor, también resalta las ventajas más destacadas de las reuniones informales, entre las que destaca: suponen una comunicación directa con el público objetivo, se les da la oportunidad de interactuar y el mensaje tiene más impacto que en otros medios.

El CEO, en particular, tiene una gran capacidad de influencia en la organización. White et al. (2010: 18-19) encontraron en su estudio “que el CEO puede utilizar la influencia personal a través de la comunicación cara a cara para lograr las metas de la organización”. Demostraron que la conversación cara a cara contribuye más eficientemente a la generación de relaciones y que las relaciones interpersonales están mejor valoradas por los empleados que aquellas que se construyen por canales mediados. Las autoras destacan la importancia de que “el CEO tenga relaciones en todos los niveles de la organización, y que los empleados perciban una relación” (2010: 19), generada por ejemplo a partir de haber escuchado al CEO hablar en una reunión. Y aclaran (2010: 19):

Esto no significa que el CEO debe tener una relación con todos y cada uno de los empleados, ya que la comunicación también se mueve lateralmente en los niveles intermedios e inferiores de la organización y las actitudes positivas de un número crítico de empleados se difundirán a través de la organización.

En este ámbito, White et al. (2010: 18) afirman que:

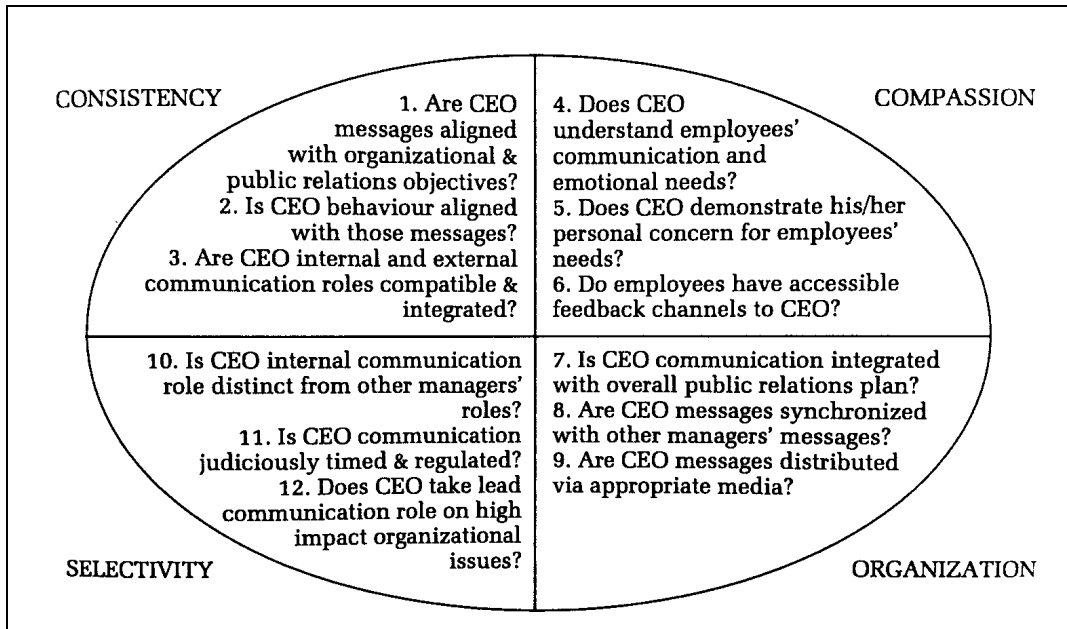
La comunicación interpersonal es la base del modelo de influencia personal de relaciones públicas, y se comprueba en este estudio que está en el centro de la comunicación interna eficaz. Se comprueba que la comunicación interpersonal se percibe como un método digno de más confianza.

La comunicación de gestión (*Management Communication*), también contribuye a que los mensajes se extiendan más rápidamente a lo largo de toda la organización puesto que los emisores representan todas las direcciones y áreas. Así, desde la perspectiva de Van Riel (1992: 9), un objetivo común y fundamental de toda la cadena de mando –desde directores a gerentes menos *senior*- es que la comunicación les ayude a: “desarrollar una visión compartida de la empresa dentro de la organización; establecer y mantener la

confianza en el liderazgo de la organización; iniciar y gestionar los procesos de cambio; y potenciar y motivar a los empleados”.

En la figura 11 se enumeran los principios básicos que el CEO -y cualquier otro jefe- deben tener en cuenta para realizar una comunicación interna efectiva teniendo en cuenta: la consistencia, la compasión, la selectividad y la organización.

Figura 11: Los cuatro principios de la estrategia de comunicación interna del CEO



Fuente: Van Riel (1992: 9)

2.3.4 Correo electrónico versus Comunicación cara a cara

Existe una extensa documentación bibliográfica acerca del cambio de paradigma que ha supuesto la implantación de las comunicaciones electrónicas en las empresas. Lengel y Daft (1988: 231) defendían que:

Los sistemas basados en computadoras permiten la acumulación y transmisión de datos objetivos voluminosos sobre el desempeño corporativo, las actividades internas y los eventos ambientales. El correo electrónico permite a los jefes enviar y recibir mensajes específicos a un grupo grande sin los retrasos asociados al teléfono y al correo postal interno.

Lengel y Daft (1988: 231) también argumentan que, otros medios como la videoconferencia suponen una gran ventaja para la empresa. Gracias a la videoconferencia, un CEO puede replicar su presencia y llegar a cualquier audiencia corporativa sin necesidad de desplazarse físicamente. Sin embargo, los autores manifiestan que las nuevas aplicaciones de la tecnología electrónica se siguen descubriendo y que aún queda mucho por avanzar.

Otros pioneros en estudiar el impacto del correo electrónico en una empresa Fortune 500 –estas son las 500 mayores compañías estadounidenses según el ranking que publican anualmente la revista Fortune– fueron Sproull y Kiesler (1896). En su obra concluían que "el correo electrónico podrá cambiar, no sólo la cantidad y la rapidez de la información, sino también la naturaleza de la información y los informadores" (1896: 1511). Entre las evidencias más importantes de su estudio se encuentran que el correo electrónico proporciona menos señales sobre el contexto social, transmite información que puede ser auto-entendida y que es la misma para todas las jerarquías. Sin embargo, años después, Sproull y Kiesler (1991 en Sarbaugh-Thompson y Feldman, 1998: 693) señalaban que:

Aunque el envío de correo electrónico a grupos de personas reduce la cantidad de tiempo necesario para el cumplimiento de las actividades de coordinación, no elimina la necesidad de reuniones cara a cara. Las reuniones cara a cara son particularmente importantes para configurar nuevos grupos, para negociaciones y para resolución de problemas.

Sarbaugh-Thompson y Feldman (1998: 686) destacan otra característica diferencial del correo electrónico: "es un medio para estar disponible incluso cuando uno está ausente, sin embargo, la disponibilidad ausente y disponibilidad presente tienen diferentes fortalezas y limitaciones". Para ellas, por un lado, la "disponibilidad ausente" (*absence availability*) agiliza la comunicación entre los actores que están temporal y espacialmente separados, ya que no es necesario buscar el momento adecuado para intercambiar mensajes (a diferencia de como ocurre en la comunicación cara a cara). Por otro lado, la "disponibilidad presente" (*presence availability*) facilita la comunicación involuntaria e informal, la cual contribuye a establecer y aclarar marcos de referencia.

No obstante, de acuerdo a la teoría de la riqueza de medios que previamente se ha expuesto, Lengel y Daft mantienen que "los medios electrónicos no deben ser vistos como adecuados para toda la gama de comunicaciones ejecutivas. Recuerda, no hay ningún medio electrónico que pueda sustituir las discusiones cara a cara cuando aparecen problemas no rutinarios" (1988: 231). Zack (1993 en Sarbaugh-Thompson y Feldman, 1998: 687) demostró que el uso del *email* en entornos profesionales es útil pero, al mismo tiempo, limitado. En su investigación descubrió que, en el gremio de

periodistas, aunque se hacía un gran uso del correo electrónico, también necesitaban las conversaciones cara a cara para establecer y mantener un marco de referencia común.

Así Lengel y Daft (1988: 231) resaltan las limitaciones de las comunicaciones electrónicas a la hora de mostrar emociones intensas, aunque aceptan que éstas sí son válidas para la mayor parte de la información corporativa compartida internamente. De ahí la importancia de que la alta dirección de una empresa busque continuamente maneras de preservar sus canales de comunicación más ricos.

La misma idea la mantiene Hislop (2002: 173), quien afirma que las comunicaciones electrónicas sólo pueden sustituir a las conversaciones cara a cara cuando: el tema no es muy relevante, las circunstancias no dan lugar a malentendidos, las acciones requeridas son las de siempre y cuando la comunicación no depende de una fuerte relación para llevarse a cabo. Aunque, defiende que el mensaje será más efectivo si, en cualquier caso, el correo electrónico se apoya de un segundo medio. Él defiende que, cuando el contenido del mensaje es estratégico, para ser más efectivos, se requiere interacción.

La transmisión de conocimientos entre las personas con una base común limitada, siempre será una tarea difícil independiente de que ocurra a través de sistemas electrónicos o cara a cara. "La ambigüedad inherente del lenguaje, combinado con el hecho de que el escritor y el lector de una pieza de conocimiento tienen diferentes marcos cognitivos, significa que siempre habrá margen para diferentes interpretaciones" mantiene Hislop (2002: 174). Además, se apoya también en la teoría de la riqueza de medios para afirmar que, aquellos mensajes que se comunican a través de los sistemas de la tecnología de la información están en una situación particularmente desfavorecida ya que disponen de un medio mucho menos rico que la comunicación cara a cara para transmitir señales (2002: 173). Una de las ventajas que poseen los miembros de una comunidad es que su nivel de entendimiento es siempre mayor debido a sus conocimientos compartidos, lo que contribuye a que el intercambio de conocimientos entre sus miembros sea relativamente sencillo. Es por ello que el autor afirma que, los medios electrónicos, tienen más posibilidades de éxito cuando se implementan en comunidades con significados sociales y culturales compartidos.

El modelo de Fulk (1993) sobre influencia social aporta una visión distinta al modelo de Quirke. Fulk se apoya en las teorías constructivistas sociales de la tecnología de la comunicación en las organizaciones para afirmar que (1993: 921):

Los miembros de un grupo de trabajo comparten patrones identificables de significado y acción relativos a la comunicación tecnológica. La evidencia empírica de estos patrones se encontró en un estudio sobre el uso del correo electrónico entre un grupo de científicos e ingenieros. Las influencias sociales sobre las actitudes y comportamientos relacionados con la tecnología fueron consistentemente más fuertes cuando las personas estaban muy atraídas por sus grupos de trabajo. Para las personas con baja atracción, los patrones específicos de influencia fueron consistentes con las predicciones de las investigaciones sobre la conformidad y los efectos se limitaban al cumplimiento de la normativa; sin embargo, para aquellos con alta atracción, se observaron tanto efectos de cumplimiento como de internalización.

Así, Yates y Orlikowski (1992: 309) explicaban que, según el modelo de Fulk, “la elección de los medios de comunicación se basa no sólo en las características objetivas de los medios de comunicación y las tareas, sino que también se basa en percepciones subjetivas que son influenciadas por factores sociales e históricos”.

Otros autores también hacen foco en la relevancia de otras señales que están ausentes en los medios electrónicos. Straus y McGrath (1994: 88) afirman que “una reducción de las señales tales como el contacto visual, los movimientos de cabeza, y la inflexión de la voz crea interrupciones en el flujo de la comunicación” y Sarbaugh-Thompson y Feldman (1998: 686) mantienen que:

Esta falta de señales tiende a tener dos efectos. Uno es que el alcance de la comunicación puede ser limitado. El sarcasmo, por ejemplo, no puede expresarse bien por correo electrónico. Y la negociación, puede ser más eficaz en un medio más rico. El otro es un efecto igualador. La gente tiende a no ser tan consciente de la jerarquía social y pueden ser más propensos a asumir la igualdad.

Sarbaugh-Thompson y Feldman (1998: 686), por lo tanto, ponen de manifiesto las dos vertientes de pensamiento sobre los medios electrónicos: tanto aquella en la que unos autores mantienen que contribuyen a fomentar la comunicación, como la que alegan que la limitan.

Al analizar las aportaciones de los primeros autores a este campo, Hislop (2002: 165) concluía que éstas se caracterizaban por centrarse en las cuestiones tecnológicas sugiriendo que la tecnología de la información puede desempeñar un papel central en la gestión del conocimiento de una organización. Sin embargo, añade (2002: 165):

El éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento se ha demostrado que está en riesgo cuando tales factores sociales están infra-estimados. La confianza entre los individuos se ha demostrado que es necesaria a fin de facilitar el intercambio de conocimientos. El intercambio de conocimientos fomenta la cooperación activa de los individuos, lo que no queda garantizado sólo por la naturaleza de las relaciones entre empleados.

Straus y McGrath (1994: 89) realizaron un estudio para comparar el uso de los medios de comunicación mediados por ordenador y la comunicación cara a cara en tres tipos de procesos de trabajo: la generación de ideas, la resolución de problemas con las respuestas correctas, y la toma de decisiones. Como punto de partida, se apoyaron de publicaciones anteriores en temáticas similares. Tras el análisis, por un lado se confirmaba que ambos colectivos resuelven los problemas con la misma calidad, aunque los equipos conectados por ordenador tuvieron más dificultades para llegar a un consenso y tenían menos probabilidades de llegar a un acuerdo que los otros.

Por otro lado, no se encontraron diferencias en cuanto a la eficacia de ambos grupos generando ideas para resolver problemas, sin embargo, los miembros conectados por ordenador tenían más dificultad para decidir entre las soluciones propuestas. Así, en la investigación de Straus y McGrath sobre la generación de ideas, tanto los grupos

conectados por ordenador como los grupos trabajando de manera presencial- cara a cara-, dieron resultados similares. Lo que demuestra que la comunicación electrónica también es adecuada para tareas colaborativas. Los autores atribuyen este hecho a la capacidad de los medios electrónicos de escribir mensajes de forma simultánea (1994: 94).

En la investigación de Straus y McGrath (1994), los medios de comunicación tampoco tuvieron un efecto significativo en la tarea intelectual, aunque los grupos que trabajaban por ordenador no sintieron que fuera el medio idóneo para hacerlo. "Esta reacción, además de una menor productividad, sugiere que el medio electrónico es un tanto menos adecuado que las discusiones cara a cara para este tipo de tarea cognitiva-cooperativa" (1994: 94).

Como conclusión, y en línea con sus autores de referencia, Straus y McGrath (1994: 94) confirman que:

Los resultados indicaron que el medio cara a cara es más apropiado que las conversaciones mediadas por ordenador cuando la productividad es una prioridad, o cuando el tiempo disponible para realizar las tareas es un bien escaso, especialmente para tareas altamente interdependientes.

El argumento de Straus y McGrath a favor de las conversaciones cara a cara se basa en que (1994: 89):

Los grupos cara a cara necesitan menos tiempo para llegar a decisiones o para completar una tarea determinada, o incluso completan más de una tarea en un período de tiempo fijo, que los equipos mediados ordenador. Estas diferencias se producen en parte debido a que se necesita más tiempo para escribir lo que se necesita que para hablar y, tal vez, en parte debido a que algunos aspectos de las tareas se hacen más difíciles debido a la pérdida de información sobre las reacciones de otros miembros acerca de su predisposición para llegar a un acuerdo.

No obstante, Straus y McGrath (1994: 95) también defienden que hay beneficios asociados al trabajo de grupos conectados por ordenador vinculados con la pérdida del contexto social:

Si en realidad los medios por ordenador reducen las inhibiciones de los miembros, entonces la comunicar electrónicamente podría fomentar decisiones más eficaces en tareas de juicio, en determinadas circunstancias (por ejemplo, cuando los miembros se sienten inhibidos a contribuir con información que es fundamental para la tarea).

Sarbaugh-Thompson y Feldman (1998: 693), tras analizar las contribuciones incipientes sobre el correo electrónico, también afirman que hay sustanciales ventajas y facilidades en la comunicación por sólo trabajar en la proximidad puesto que la comunicación cara a cara afecta positivamente al desempeño de algunas tareas (1998: 693):

Una característica crucial de la disponibilidad es que fomenta las conversaciones informales y no planificadas. Cuando las personas están cara a cara, pueden participar en la conversación, simplemente porque están ahí. Esto es particularmente cierto cuando la gente tiene que esperar o, de lo contrario, dejar pasar el tiempo juntos. Incluso personas totalmente desconocidas que pasan mucho tiempo de espera cerca (por ejemplo, en una cola) pueden comenzar a conversar, -a pesar de que no está bien visto socialmente hablar con extraños-.

Hewitt (2006) se centró también en estudiar como el *email* puede contribuir a la comunicación interna. Él también es de la opinión de que la comunicación cara a cara es la mejor manera de construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuos a través de un diálogo simétrico. También está de acuerdo con que el correo electrónico es un medio plano, carente de señales situacionales (2006: 87-88). Sobre esa base, Hewitt afirma que (2006: 88):

El correo electrónico no se considera que tenga un impacto positivo en la construcción de la comunicación interna y, de hecho, tiene un impacto negativo en algunas zonas; algunos participantes de los *focus groups* expresaron su preocupación sobre que el correo electrónico puede ser una herramienta vigorosa para reflejar un clima de comunicación negativa. Sin embargo, cuando se aplican estratégicamente en áreas clave, el correo electrónico podría, si se postula, tener un papel que desempeñar en las comunicaciones internas y, por tanto, influir en el desempeño organizacional.

Hewitt (2006: 88-89) recurre al modelo de la escalera mecánica de la comunicación de Quirke (1995) –que se muestra en la figura 12- para apoyar su estudio sobre la comunicación y sintetiza su teoría de la siguiente forma (2006: 88):

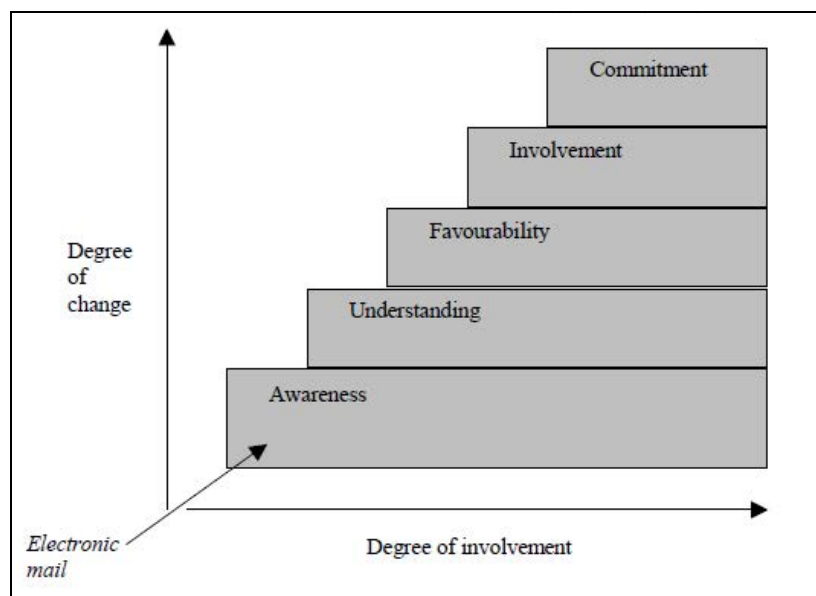
En la parte inferior de la escalera mecánica de la comunicación el foco está en la distribución de información, de una sola vía, a una audiencia pasiva. Hacia el centro, el equilibrio se desplaza hacia un mayor diálogo y en comunicación cara a cara. El extremo superior de la escalera mecánica se centra más en la voluntad de escuchar y hablar menos.

Basado en el modelo de Quirke (1995) y respaldado por los resultados de su propia investigación, Hewitt mantiene que “el correo electrónico es una herramienta de baja participación que puede crear conciencia, pero que tiene un valor limitado en el desarrollo de las relaciones” (Hewitt 2006: 88). El primer peldaño de la escalera es el menos transformador. Las comunicaciones en ese nivel se centran en distribuir información de forma eficiente sin esperar cambios en el empleado. Sin embargo, conforme se sube la escalera, incrementa el impacto en el empleado así como las probabilidades de que cambie. La clave en el peldaño de *compromiso*, mantiene Hewitt (2006: 88), reside en la calidad de la relación.

En cuestión de medios, Hewitt incluso argumenta que, cuanto más una organización necesita que un empleado cambie su manera de trabajar y su involucración con la empresa desplazándose hacia el extremo superior de la escalera mecánica, se necesita más comunicación cara a cara y más tiempo. Estos principios afectan a los medios a

través de los cuales la empresa distribuye sus mensajes a los empleados y, si desea obtener un fuerte compromiso de las acciones que le pide, tendrá que apoyarse de los jefes para que trasladen los mensajes a los empleados cara a cara en lugar de vía *email*. Lo cual supondrá mucho más tiempo y dedicación para la línea de mando.

Figura 12: La escalera de la comunicación de Quirke



Fuente: Hewitt (2006: 89)

La clave para White et al. (2010) también está en no generalizar sino en elegir la combinación de medios específicos y adecuados para cada caso. White et al. (2010: 20) incluso afirmaban que, el buen uso de la comunicación interna puede “aplanar la estructura tradicional y jerárquica de la comunicación interna y dar a los empleados de todos los niveles el sentido de recibir información de primera mano desde las capas superiores”. Su estudio demostró que la comunicación interna aún se hace en cascada. La alta dirección envía las noticias a los jefes y estos, a su vez, reenvían el correo a los equipos, según ellos (2010: 20):

Dando lugar a la percepción de que la información ha sido filtrada o censurada antes de llegar a todos los niveles. Si el mensaje está dirigido a todos los empleados, podría ser enviado desde la alta dirección a todos los niveles al mismo tiempo. La práctica de bajar la información (noticias) hacia abajo a través de capas burocráticas se basa en un entorno de trabajo que es anterior a la comunicación electrónica.

2.3.5 Nuevos medios digitales

La comunicación a través de las nuevas tecnologías, así como los nuevos medios de comunicación digital son áreas muy populares de investigación en la actualidad. No obstante, tal y como analizan Jones et al. (2004: 735) en su obra:

Los investigadores deben tener en cuenta los límites de la teoría atribuidos a la comunicación cara a cara para explicar la comunicación mediada por los nuevos medios de comunicación. La riqueza de medios y el canal de preferencia están cambiando a medida que las organizaciones adoptan y se adaptan a las tecnologías de información y comunicación.

Desde la perspectiva de Jones et al. (2004: 734), la integración de las nuevas tecnologías de la información en el entorno empresarial, no sólo ha cambiado el paradigma de la comunicación sino que también han permitido nuevas formas de trabajo en las organizaciones virtuales (o parcialmente virtuales), como el teletrabajo, junto con las nuevas y más informales formas de trabajar. Estos cambios, también han traído nuevas dinámicas de relaciones entre los empleados y las organizaciones.

Los principios de la comunicación externa, así como los medios de comunicación sobre los que se apoya, también han sufrido una fuerte transformación desde la llegada y la implantación masiva de Internet. El tiempo que sus usuarios dedican a navegar en la red y el número de internautas en España crece exponencialmente. Este nuevo entorno, no sólo ha modificado dónde nos comunicamos sino también cómo y qué se dice, así como quién lo hace.

Al respecto, Celaya y Herrera (2007: 42) mantiene que:

En los últimos años, los medios de comunicación tradicionales (prensa diaria, radio y TV) están experimentando cambios fundamentales en sus modelos de negocio. Según la 9ª edición de la Encuesta anual a usuarios de Internet, que realiza la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC), la mayoría de los encuestados declara utilizar la Red para leer noticias de actualidad, subir fotos y vídeos a la Red, así como descargarse música y películas. Un dato clave que refleja el cambio de hábitos de lectura de medios en España se puede ver en el tiempo promedio de consumo de Internet, que es ya superior al empleado en la lectura de prensa diaria.

Internet también ha facilitado la comunicación estratégica y continuada con los grupos de interés (internos y externos) de cualquier empresa. La empresa ahora puede publicar información de interés para que cada público pueda encontrar lo que necesita saber de ella. Este nuevo canal, según Moreno y Capriotti (2006: 51):

Tiene un gran potencial para las audiencias activas que buscan información, siempre y cuando las webs corporativas permitan a los *stakeholders* encontrar la información útil lo antes posible. En este sentido, la organización de la información y la interactividad son

dos de los principales aspectos a la hora de gestionar la información en las webs corporativas.

Welch (2012: 249) denomina *usabilidad* a las cualidades de los medios de comunicación que posibilitan que el receptor use el medio fácilmente. Refiriéndose al correo electrónico, por ejemplo, la autora mantiene que la usabilidad (2012: 249):

Se refiere a los atributos que permiten a los empleados filtrar el material, eliminar correo electrónico no leído, y catalogar o archivar el correo electrónico para su posterior recuperación. Usabilidad se refiere a la percepción de los empleados sobre la conveniencia y la eficacia de un medio.

Hallahan (2001: 223-224) aplica la investigación de usabilidad para analizar las respuestas objetivas y subjetivas de los usuarios en los sitios web con el objetivo de mejorar su navegación y, por tanto, su eficacia. Para conseguir una buena usabilidad, la recomendación de Hallahan es priorizar la simplicidad tanto en el diseño como en el contenido. Hallahan (2001: 236) mantiene que:

La usabilidad es una valiosa construcción teórica, ya que sugiere que la forma en que el público procesa la información, puede moderar los efectos de contenido del mensaje. Esto es particularmente importante cuando los mensajes se envían a través de un vehículo de comunicación complejo, donde el público goza de una considerable licencia para decidir en qué partes de los mensajes se centrarán. Simplemente colocando información en un sitio web no significa necesariamente que se ve, por no hablar de que se comprende o se recuerda. Si la información no es accesible debido a problemas de diseño del canal, aplicar las medidas psicológicas tradicionales de medición de un *site* será inútil.

Por lo tanto, si el objetivo de la comunicación interna es mantener informados a todos los empleados, mejorar la usabilidad de sus comunicaciones complejas, como en los sitios webs, puede llegar a verse como una oportunidad de mejora en el proceso.

Otro de los factores a tener en cuenta es la aparición reciente de la reciprocidad en la emisión de los mensajes posibilitada por la tecnología actual de los medios digitales. Tal y como afirma Martínez (2013: 190):

La red cuenta con un potencial interactivo que permite a los diferentes actores expresar sus inquietudes y expectativas en casi cualquier parte del mundo. Se trata de un nuevo paradigma socio-técnico que ha cambiado la manera en la que los ciudadanos interactúan y que contrarresta con el modelo clásico de relación unidireccional entre empresa y *stakeholders*.

Los protagonistas emisores de las comunicaciones han cambiado tanto, que Wolny y Mueller (2013: 564) manifiestan su preocupación ante el reto de encontrar un balance entre el poder de los clientes para comunicar las virtudes de la marca en las redes sociales y el enfoque estratégico y controlado de sus comunicaciones corporativas. Los autores lo explican la situación de la siguiente forma (2013: 564):

Debido a que el boca a boca electrónico se considera como un proceso natural, genuino y honesto ha sido identificado como más digno de confianza y con mayor impacto en las decisiones de compra de los clientes que otros canales de comunicación.

Además, Wolny y Mueller sugieren que “las marcas que son capaces de influir en la participación del cliente en un mundo multicanal tienen más probabilidades de obtener una ventaja competitiva y los clientes más leales como resultado” (2013: 564).

No obstante, no todos los autores encuentran y destacan beneficios en las nuevas tecnologías. Goldhaber (1993: 6) expone un argumento compartido por muchos otros autores donde resalta las pérdidas del modelo tradicional del siguiente modo:

Los avances en la comunicación tecnológica, aparentemente, no se relacionan positivamente con la comunicación interpersonal exitosa. De hecho, puede haber una relación inversa entre los dos. Las máquinas de comunicación también son capaces de emitir tal volumen de mensajes que puede activar nuestra defensa propia. En primer lugar, nos roban el componente no verbal que podríamos experimentar en la comunicación cara a cara. En segundo lugar, la sobrecarga que proporcionan embota nuestra sensibilidad a otros mensajes que ocurren simultáneamente. Para obtener comunicaciones de calidad, necesitamos los máximos input posibles del cuerpo, la voz y el entorno.

Otro de los argumentos mantenidos por aquellos que se resisten a cambiar su modelo asimétrico tradicional de comunicación (del que se habla al comienzo de este capítulo) es que la organización sufre una “pérdida severa del control de sus comunicaciones” Damásio et al. (2012: 14). En estas organizaciones donde la información es sinónimo de poder y donde los canales de *feedback* son reducidos, la pérdida del control es considerada un problema para los profesionales de comunicación y relaciones públicas. Las organizaciones que no apuestan por las prácticas y modelos de comunicación simétricos y la apertura a las redes sociales, pierden el valor de la información que aporta el *Big Data* sobre sus clientes reales o potenciales (2012: 14-15).

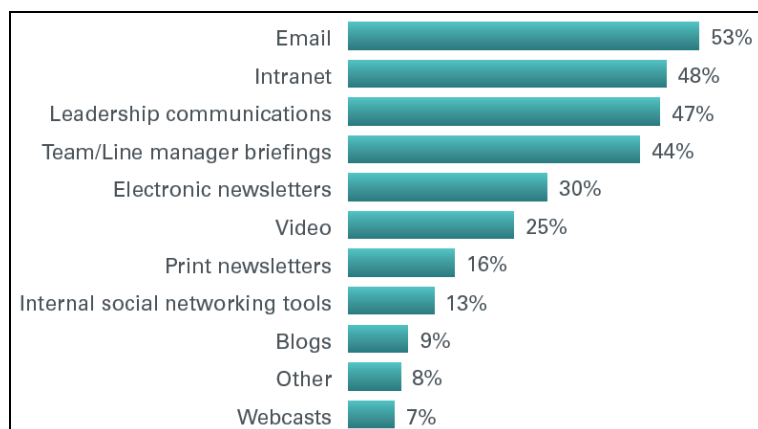
Independientemente de la percepción positiva o negativa de los nuevos medios digitales, lo que no es cuestionable es que en la actualidad estamos viviendo una revolución digital que ha transformado el mundo de las comunicaciones y que, por lo tanto, la comunicación interna no está al margen de las tendencias. Tal y como se detalla en la sección anterior, el correo electrónico supuso un gran cambio en el modelo de comunicación con el empleado. Sin embargo, las herramientas digitales han proliferado desde entonces.

“El impacto de los nuevos medios significa que los empleados pueden eludir la censura y son más difíciles de controlar” afirma Quirke (2008: 14). Del mismo modo, cualquier persona puede ahora convertirse en periodista al adelantar una noticia o compartir con el periódico imágenes exclusivas realizadas con sus dispositivos móviles con cámara integrada. Cualquier persona es ahora generadora de su propio contenido de noticias. Los *bloggers*, usuarios de internet que comparten en la red sus conocimientos o

experiencias a través de un blog público, “se describen a sí mismos como periodistas” (2008: 14).

Para presentar algunos datos sobre la realidad de los medios digitales en las empresas, tomamos como referencia los resultados de las encuestas sobre redes sociales de Melcrum (*Melcrum Social Media Survey*) de 2010 y 2014. En la encuesta de 2010 participaron en el estudio 2600 profesionales de comunicación interna a nivel mundial; y en la de 2014, 500 profesionales de comunicación interna compartieron sus prácticas profesionales. En relación a la implantación de medios digitales en comunicación interna, la encuesta de Melcrum (2010) concluía que “los medios sociales son parte del 30 por ciento de los planes estratégicos de comunicación de la actividad diaria (mientras que el 44 por ciento valoraban su rol estratégico futuro)”. Cuatro años después, el “60% de los profesionales planean invertir en la mejora de las herramientas internas de redes sociales”, afirman Newsweaver y Melcrum (2014: 3). Sobre esta declaración de intenciones mantenida en el tiempo, destaca la relevancia que los profesionales de comunicación interna dan a los medios sociales aunque se sigue manteniendo un uso muy limitado de los mismos.

Gráfico 1: De los canales que usas ¿cuáles han sido los más efectivos?



Fuente: Newsweaver y Melcrum (2014: 10)

Al analizar los resultados de la encuesta de Newsweaver y Melcrum sobre los canales más efectivos en sus empresas (gráfico 1), los cuatro canales tradicionales (*email*, intranet, comunicación de líderes y jefe) son los más eficaces. Esta realidad demuestra que, de acuerdo a Newsweaver y Melcrum (2014: 10) aunque el esfuerzo por la digitalización de las empresas en la comunicación interna es cada vez mayor, el medio cara a cara impulsa el compromiso de una manera que los medios digitales no pueden. Así, confirman las organizaciones que (2014: 10):

La tecnología puede conectar diferentes niveles de la organización, como nunca antes, pero los equipos necesitan que sus gerentes se comuniquen con ellos de una forma

atractiva y significativa. Las organizaciones inteligentes invierten en sus gerentes de nivel medio, asegurándose de que están totalmente comprometidos e informados de la estrategia, antes de que ellos tratan de comprometer a sus propios equipos.

Otros autores manifiestan las mismas conclusiones en sus investigaciones. Por ejemplo, Friedl y Vercic (2011: 85) concluyen que:

En general, la adopción de medios sociales en la comunicación interna parece desarrollarse más lentamente que en la vida personal. En la actualidad, no parece haber una necesidad de un cambio completo hacia los medios de comunicación social en todos los ámbitos de la comunicación interna.

Ruck y Welch (2012: 297), tras analizar 12 estudios de comunicación interna, afirman que "está claro que la comunicación electrónica está reemplazando a la impresa, aunque el uso de los medios sociales está todavía en una fase embrionaria, con menos de la mitad de las organizaciones que lo utilizan". Esta transición de papel a televisión y, ahora a internet, impacta a las personas y a las empresas y ocurre en dos etapas: una primera era en la que los medios tienen un enfoque de interacción social, basado en la transmisión de información; y una segunda era en la que los medios se enfocan en la integración social, donde la comunicación es más interactiva y personalizada (2012: 300).

No obstante, las organizaciones demuestran un compromiso por complementar los medios más tradicionales como el correo electrónico o el boletín de noticias, con nuevas herramientas. Para Friedl y Vercic (2011: 85) una manera de conseguir digitalizar sus medios es incorporando elementos más interactivos a los canales para facilitar que los empleados expresen sus opiniones personales, intercambien conocimientos y mejores prácticas, fortalezcan los nexos de la comunidad y creen contenidos. De manera similar, Littlejohn y Foss (2008 en Ruck y Welch, 2012: 300) mantienen que la esencia de la segunda era de medios se caracteriza por un menor énfasis en los medios de comunicación y en la información, y una mayor relevancia en el camino de crear comunidades.

Scott (1998) es una de las autoras que analizó el fenómeno de la intranet y su impacto en la comunicación interna. Desde su perspectiva (1998: 3):

El fenómeno Intranet ha sido impulsado por el empuje de los estándares de tecnología y por la necesidad de la organización de: comunicarse a través de las barreras geográficas, organizativas y funcionales, y de colaborar entre los sitios así como con los proveedores y clientes.

Así, Scott define la intranet como una "herramienta potente para las comunicaciones en toda la institución, para proyectos de colaboración, así como para la creación de un sentido de comunidad en una escala manejable" (1998 : 3-4).

Mucho se ha escrito en los últimos años acerca de los beneficios vinculados a la implantación de la intranet. Una corriente de investigaciones destacan las eficiencias que se generan en las empresas gracias a la digitalización de las comunicaciones. Entre los

beneficios más destacados por Scott (1998: 10) se encuentra la reducción de costes, la agilidad de los procesos y, por lo tanto, un aumento de la eficacia que conlleva beneficios intangibles como la mejora de la comunicación y la colaboración.

No obstante, Ruppel y Harrington defienden que a medida que el conocimiento compartido a través de intranets evoluciona y no se limita a la publicación de documentos -como manuales de empleados, normativas y noticias-, sino que evoluciona hacia un mayor intercambio de conocimiento tácito, una cultura ética y de confianza, será cada vez más importante (2001: 48-49). Las intranets de vanguardia, según las autoras, incorporan prototipos, salas de chat internas para la celebrar reuniones, intercambiar ideas, construir comunidades, procesar bases de datos relacionados con el cliente, repositorios de conocimiento externo, *extranets* y otros sistemas entre organizaciones tales como sistemas de la cadena de suministro.

Otro ámbito donde la intranet es beneficiosa es en la gestión del conocimiento. Las autoras Ruppel y Harrington (2001: 38) concluyen que las intranets crean conexiones de conocimiento al facilitar la comunicación y la interacción. Para ellas, la intranet es una herramienta útil para gestionar el conocimiento en, al menos, tres maneras: “proporcionando la compresión del tiempo y el espacio entre los usuarios, ofreciendo la flexibilidad para intercambiar información, y apoyando las transferencias de información y la creación de redes independientes entre miembros de la organización”. Son repositorios en continua actualización que pueden alojar todos los conocimientos de una organización. No obstante, su valor e impacto dependen de la calidad de la información que alojan. Según los resultados que devolvieron la investigación de Ruppel y Harrington (2001: 38) la aceptación o resistencia por parte de los empleados a su uso depende de la cultura corporativa y de la gestión del conocimiento, en lugar de la tecnología.

Dados sus beneficios, la implementación de las intranets en las empresas ha sido muy fuerte. El resultado de las encuestas que lanzaron Ruppel y Harrington (2001: 48) entre los responsables de los sistemas de información en EEUU desvela que el 90% de las organizaciones que disponían de intranet consideraban que la calidad de sus comunicaciones internas había mejorado. Además, un promedio estimado del 33% de las intranet estaba destinado al intercambio de conocimientos (tales como las mejores prácticas).

Esta cantidad de impulsos informativos hace que los usuarios que buscan información necesiten cada vez más ayuda de los motores de búsqueda para poder filtrar y seleccionar el contenido que desean, excluyendo aquellas entradas relacionadas irrelevantes para su búsqueda. Así, Quirke (2008) afirma que las “noticias se están convirtiendo en un artículo de consumo, y la gente es cada vez más selecta sobre qué noticias quieren, cómo las quieren y cuándo las quieren” (2008: 14).

General Motors es una de las pocas empresas que Ruck y Welch (2012: 300) destacan por haber incorporado los blogs internamente. A pesar de que Friedl y Vercic (2011: 85) descubrieron que el uso del blog es una herramienta que, aunque apreciada por los empleados, no está muy integrada dentro de la empresa. Sin embargo, ha habido mucha

atención sobre su implantación como una herramienta de relaciones públicas emergente. Sweetser y Metzgar (2007: 340) afirman que:

Los blogs parecen ideales para situaciones de comunicación de crisis. Debido a que el estilo de escritura de blogs se presta a la publicación más frecuente en sus estados más cortos a través de una voz personal / humana, parece lógico que las organizaciones pueden implementar los blogs de crisis como medio para comunicar rápidamente noticias durante una crisis.

Así, los resultados del estudio de Sweetser y Metzgar concluyeron que los lectores de blogs perciben que el nivel de la crisis es menor que aquellos que no leen o siguen esta herramienta de comunicación. Por otro lado, los autores también detectaron que (2007: 342):

Las personas expuestas al blog de la organización obtuvieron la puntuación más baja en el índice de crisis de entre los tres grupos examinados. Esto sugiere que los blogs prometen ser una herramienta de gestión de crisis de la organización. Los resultados de este estudio exploratorio sugieren que el lanzamiento de un blog en respuesta a una crisis puede ser una herramienta eficaz de gestión de crisis.

Sin embargo, los autores ponen de manifiesto la importancia de una buena gestión de los blogs ya que impacta fuertemente en la credibilidad del lector. Así, si el lector percibe que las noticias publicadas tienen poca credibilidad, su índice de percepción de crisis es el más alto de los obtenidos en el estudio de Sweetser y Metzgar (2007: 342). Los profesionales de comunicación deberán ser muy cautelosos en los contenidos que se publican así como en el portavoz que eligen para la tarea. Del mismo modo, si el lector percibe que el emisor tampoco es creíble, nuevamente, se dispara el índice de percepción de crisis. La recomendación de los autores, para estos casos, es recurrir a expertos de la industria y consultar sus mejores prácticas.

En la industria cinematográfica Asur y Huberman (2010) analizaron el impacto en taquilla de los comentarios en Twitter y en blogs. En el caso de los blogs, descubrieron que existían publicaciones y análisis de distintas industrias donde se demostraba la correlación entre las entradas en blogs y el rendimiento. Por lo tanto, los autores aplicaron el siguiente modelo para predecir ingresos (2010: 249):

Podemos generalizar nuestro modelo para predecir los ingresos de un producto utilizando los medios de comunicación social como sigue: Comenzamos recogiendo datos y comentarios sobre el producto a través del tiempo, en forma de reseñas, comentarios de usuarios y blogs. La recogida de los datos en el tiempo es importante, ya que puede medir la tasa de charla con eficacia. Los datos se pueden entonces utilizar para ajustar un modelo de regresión lineal por mínimos cuadrados.

En la investigación de Asur y Huberman (2010) sobre el impacto en taquilla de los comentarios en Twitter, quedó demostrado cómo los tweets afectaron positivamente los ingresos de taquilla de las películas antes de su liberación (2010: 498):

Los resultados superaron en exactitud los de la Bolsa de Valores de Hollywood y se observó que existe una fuerte correlación entre la cantidad de atención de un tema (en este caso una próxima película) y su clasificación en el futuro.

Los autores analizaron también las emociones mostradas en los tweets y demostraron su eficacia mejorando las predicciones después de que la película se lanzara.

Otra de las formas de incorporar la interactividad a la empresa es a través de las redes sociales. Dentro del ámbito académico, la mayoría de los autores se han centrado en medir los cambios que aportan las redes sociales como herramientas de comunicación alternativas o complementarias a la tarea de los profesionales de comunicación y relaciones públicas, explican Damásio et al. (2012: 13). Toda la bibliografía ha dado pie a gran cantidad de definiciones y aprendizajes. Blossom (2009 en Friedl y Vercic, 2011: 84), por ejemplo, define las redes sociales como: "cualquier tecnología o técnica de comunicación altamente expansible y accesible que permite a un individuo influir en grupos de otros individuos fácilmente".

Las redes sociales internas permiten además dos objetivos fundamentales de la comunicación interna: informar a los empleados al mismo tiempo que se crea comunidad, mantienen Friedl y Vercic (2011: 84). Mientras que Ruck y Welch (2012: 300) afirman que:

Los sitios de redes sociales ofrecen oportunidades tanto para la interacción formal e informal y la colaboración con los compañeros de trabajo y clientes/clientes que ayuda a la transferencia de conocimiento y la comunicación. Esto, a su vez, conduce a un cambio en la cultura que evoluciona de basarse en recoger información, a participar en la información.

Lanzado en julio de 2006, Twitter es un servicio de *microblogging* online con un volumen de usuarios mensuales activos de 316 millones en todo el mundo y 500 millones de *tweets* enviados por día (Twitter, 2015). Los usuarios de Twitter tienen un conjunto de seguidores, los cuales reciben en su portada los mensajes de un máximo de 140 caracteres (llamados *tweets*) que publican las personas a las que siguen. Los mensajes suelen consistir en información personal del usuario, noticias o enlaces a contenido recomendado. Twitter también da la posibilidad de enviar mensajes privados o de hacer *retweets*. Estos *retweets* son un medio popular de propagar mensajes y enlaces de interés a través de la comunidad de Twitter. Asur y Huberman (2010: 493) defienden que:

Twitter ha concentrado mucha atención por parte de las corporaciones por el inmenso potencial que ofrece para el marketing viral. Debido a su enorme alcance, Twitter es utilizado cada vez más por las organizaciones de noticias para filtrar noticias a través de la comunidad. Un número de empresas y organizaciones están utilizando Twitter o servicios de *microblogging* similares para anunciar productos y difundir información a los interesados.

El nuevo paradigma de la comunicación digital afecta, por tanto, no sólo al ejercicio profesional de los expertos en comunicación sino también al campo académico. Damásio

et al. (2012: 16) ponen de manifiesto que las redes sociales no son una moda, sino que han venido para quedarse; que el crecimiento de los usuarios y el alcance de los medios de comunicación social es exponencial; y que el impacto de los medios afecta no sólo a la economía sino a todas las esferas de la sociedad. Por tanto, todas las nuevas herramientas y prácticas de comunicación repasadas en esta sección deben incorporarse de manera integrada a la estrategia y ejecución de la comunicación organizacional que se analizó al comienzo del capítulo para conseguir una acción sinérgica.

2.3.6 Preferencias de los receptores

Tras analizar los medios de comunicación que forman parte de la práctica empresarial, así como las distintas teorías sobre la elección de medios, es necesario pararse a reflexionar sobre las preferencias de los receptores. Para White et al. (2010: 7) “la selección óptima del enfoque de la comunicación interna tiene que ver tanto con las expectativas y creencias de los empleados, como con la eficiencia potencial de la entrega de mensajes”. Y añaden que “los empleados tienden a evaluar los canales de comunicación en base a sus expectativas para esos canales” (2010: 7).

La selección del canal o medio para transmitir un mensaje al empleado no siempre la toma el departamento de comunicación interna, sino que muchas veces es el jefe quien decide cómo compartir los comunicados con su equipo. Para estos casos, Lengel y Daft (1988: 225) exponían su preocupación por esta realidad argumentando que muchos ejecutivos no tienen la sensibilidad o el conocimiento para diferenciar entre medios según la eficacia de la comunicación:

Un medio puede mejorar o distorsionar el mensaje deseado, y la explosión de la tecnología electrónica está haciendo la selección de los medios de comunicación una cuestión aún más crítica. Cada canal de comunicación - ya sea por escrito, teléfono, cara a cara, o electrónico- tiene características que hacen que sea apropiada en algunas situaciones y no en otras.

En 1983, Lengel y Daft exponían que los medios de comunicación que utiliza la línea de mando y los niveles profesionales de la organización son distintos. Para los autores, “los medios de información ricos se utilizan para la interpretación y la toma de decisiones en la parte superior, y los medios de comunicación de forma secuencial menos ricos son implementadas en los niveles inferiores” Daft y Lengel (1983: 45). Los autores atribuyen la necesidad de los medios ricos para las posiciones de más responsabilidad debido a que, a más responsabilidad, más es necesario minimizar la equivocidad. La elección de los medios la vinculan con la supervivencia y el rendimiento interno. “Los gerentes se

mueven hacia los medios de comunicación ricos para obtener información sobre problemas difíciles. Prefieren medios ricos porque cumple con las necesidades de información asociados con el trabajo del administrador” (1983: 21).

El trabajo de Lengel y Daft sobre el vínculo existente entre el rendimiento de los mandos y la sensibilidad para seleccionar el medio con el que comunicar un hecho dependiendo de su grado de ambigüedad o equivocidad, fue clave para las investigaciones posteriores de muchos autores. En particular, Straus y McGrath (1994: 95) afirman al respecto que “estos resultados son alentadores” ya que muestran la apreciación de los gerentes y mandos sobre el sentido que debe haber entre las siguientes tres piezas: las capacidades de cada medio de comunicación, la tarea comunicativa a compartir y la elección del medio.

Markus (1994: 502) evolucionó la teoría de la riqueza de medios gracias a su investigación sobre el impacto del correo electrónico. Su estudio confirmó la preferencia de la línea de mando por los medios más ricos, tal y como Lengel y Daft habían demostrado previamente, pero puso de manifiesto que el correo electrónico se utilizaba más y de una manera distinta que la teoría predice. La autora lo explica del siguiente modo en su obra (1994: 502):

Incluso los medios de comunicación planos (como el correo electrónico basado en texto) se pueden utilizar para la comunicación compleja; mientras que los medios más ricos (como las reuniones cara a cara) no son necesariamente un medio preferente o más eficaz que los medios electrónicos planos). No son los medios de comunicación per se los que determinan los patrones de comunicación, sino más bien los procesos sociales que rodean el uso de los medios. Incluso los medios planos se pueden utilizarse de maneras ricas si la organización fomenta y apoya el uso rico.

No obstante, aunque todos los medios puedan aportar valor, la revisión de la literatura sobre la elección de medios que realizaron George et al. (2013: 1244) mostró una tendencia entre los comunicadores honestos a optar por comunicarse con sus empleados cara a cara en la mayoría de las tareas y, como segunda alternativa, a utilizar el teléfono. Del mismo modo, Welch (2012: 248) encontró diferentes preferencias de comunicación interna asociadas a los diferentes roles de trabajo. En particular, en el caso de los gerentes, detectó que el colectivo favorece la comunicación cara a cara y a través de medios escritos.

Huber (1990: 53) está de acuerdo en que los medios electrónicos transmiten menos señales que la comunicación cara a cara, aunque resalta que la cadena de mando en las organizaciones ha encontrado situaciones en la que su uso se ajusta a la tarea a comunicar. Por lo que afirma que “la tecnología de comunicación a través de ordenador puede ser usada para intercambiar información técnica o factual mientras que otros medios pueden usarse para desarrollar esa información o intercambiar otros tipos de información”

La investigación de Stein (2006) se enfocó en analizar las percepciones de los empleados acerca del potencial de distintos medios de comunicación para crear un sentido de comunidad. Para ella, la construcción de la comunidad (2006: 250):

Tiene el potencial de reducir la incertidumbre y la ambigüedad al proporcionarles a los empleados de un medio para restablecer su sentido de comunidad en el lugar de trabajo, el cual pueden haber sido erosionado por la gran cantidad de cambios organizativos que ha coloreado el tejido de tantas organizaciones en los últimos años.

Los resultados del estudio de Stein indican, una vez más, que las reuniones cara a cara y los *emails* son los métodos que más contribuyen a generar comunidad, mientras que las publicaciones escritas, teléfono, y la intranet alcanzan rangos inferiores (2006: 261). Ésta última, a pesar de su gran potencial, es una herramienta relativamente nueva de comunicación interna. La riqueza del medio dependerá de su evolución (2006: 262).

Los resultados de la encuesta de Stein (2006: 262) a los empleados reafirman la teoría de Markus (1994) de que el correo electrónico puede considerarse un medio rico. La autora lo explica del siguiente modo (2006: 262):

Ya que se clasifica justo detrás de comunicación cara a cara en su eficacia en la construcción de un sentido de comunidad dentro de los tres niveles de la organización. Esto bien podría relacionarse con el hecho de que, al igual que con la comunicación cara a cara, el correo electrónico permite el *feedback* y la transmisión de información de una manera informal, que es inherente a la comunicación cara a cara.

George et al. (2013: 1244) también analizaron las preferencias de los empleados receptores de los mensajes y descubrieron que ellos también prefieren el medio cara a cara como primera opción seguido del teléfono como segunda alternativa.

En el caso de la comunicación de asuntos sensibles o cambios estructurales en la empresa, Young y Post (1993: 37) defiende la idea de utilizar la comunicación cara a cara entre la alta dirección y los empleados. "La práctica continua de las reuniones cara a cara juega un papel crucial en tiempos de incertidumbre y cambio". En muchas empresas estas comunicaciones se organizan mediante reuniones presenciales en las que el CEO comparte las novedades con los empleados, a la vez que ellos pueden hacerle preguntas y aclarar dudas. Estas reuniones pueden organizarse con el CEO viajando a las distintas sedes principales de la empresa o pueden hacerse a través de canales digitales. Aunque el impacto sea menos positivo, los empleados pueden seguir beneficiándose de un turno de preguntas abiertas. Otra práctica común para compartir mensajes clave, es el que la alta dirección imparta sesiones formativas en el centro de formación empresarial (1993: 37).

White et al. (2010) apoyan las mismas preferencias poniendo de manifiesto que "los empleados quieren ver y hablar con sus líderes" (2010: 4) y respalda su investigación con los resultados de Haas, Daft y Lengel, (1986) y Cameron y McCollum.

Young y Post (1993) ponen el ejemplo de los resultados efectivos que se lograron con las reuniones de CEO y empleados durante la adquisición de una empresa objeto de su estudio al que asistieron el 75% de los empleados de la empresa adquirida. En el *feedback* recibido de la reunión, los empleados valoraron muy positivamente la duración de la reunión y la involucración de los directivos. El beneficio de estas reuniones lo manifestó un ejecutivo así (1993: 37):

Tienes la oportunidad de ser visto como una persona que entiende lo que está pasando, que es consciente de los sentimientos, que no tiene todas las respuestas, pero está dispuesto a escuchar y aprender, y que tiene una visión para que otros dirán: Voy a trabajar para ese tipo durante unos meses y ver cómo va.

El caso concreto de Chrysler, lo analizaron Richardson y Keith (1996). En esta empresa, los altos ejecutivos, incluyendo el CEO y el presidente, celebran reuniones frecuentes de aproximadamente dos horas con 200 o más empleados a la vez. “Los primeros diez minutos de la hora de la reunión, por lo general, se reservan para actualizaciones del negocio y, el resto del tiempo, se dedica a preguntas y respuestas” (1996: 210). Estas reuniones comenzaron en Chrysler en 1989 ante una situación de reducción de costes muy grande y, desde entonces, se han mantenido –ahora de una manera más informal– formando parte de la nueva cultura empresarial.

En línea con los argumentos anteriores, Wright (1995: 183-184) comparte los resultados de la empresa de Investigación de Opinión (*Opinion Research Corporation*) que midió las opiniones de los empleados sobre la comunicación en más de 200 organizaciones durante cuatro décadas y resume que: “En todos estos estudios, los empleados indican que reciben la mayoría de la información útil sobre sus organizaciones por *radio macuto*, pero que prefieren adquirirlo por sus supervisores inmediatos o por las reuniones de grupo con la alta dirección”. A la vez, Wright se apoya en esa investigación y en otros estudios, para argumentar que los medios de comunicación interna menos valorados por los empleados son las fuentes de información escritas impersonales, tales como las publicaciones de la empresa.

En el estudio de Straus y McGrath (1994) –previamente analizado–, además del impacto y la eficacia de los medios electrónicos en comparación con el cara a cara, también se evaluaron las preferencias de los empleados. En el estudio, se puso de manifiesto que los usuarios están menos satisfechos con el proceso cuando se comunica por ordenador que cuando se trabaja cara a cara (1994: 89-90):

La sensación de despersonalización y la correspondiente falta de enfoque en las cuestiones expresivas, puede dar lugar a niveles más bajos de satisfacción; los miembros del grupo suelen preferir interacciones no conflictivas de apoyo a interacciones críticas, incluso cuando éstas se asocian con un mejor rendimiento. Otros factores que pueden contribuir a una mayor insatisfacción cuando se utilizan medios por ordenador incluyen una mayor presión de tiempo debido al esfuerzo requerido para comunicarse escribiendo y leyendo y las dificultades en la comprensión de las contribuciones de los demás y de ser comprendido por los demás. El nivel de frustración puede ser particularmente alto

cuando el trabajo requiere llegar a un consenso y cuando tal consenso implica la resolución de diferentes puntos de vista o intereses.

Una década más tarde, y tras el afianzamiento del correo electrónico en las organizaciones, muchas son las investigaciones sitúan el *email* en primera o segunda posición cuando se habla sobre la preferencia de medios de los empleados. La posición, varía, fundamentalmente, dependiendo del contenido del mensaje a transmitir (como ya explicamos anteriormente). George et al (2013) y Welch (2012: 248) son dos de los autores que defienden que la comunicación cara a cara y el correo electrónico son la preferencia para la comunicación interna, tanto para compartir mensajes con los colaboradores de un equipo, como para hacerlo con los pares.

White et al. (2010: 7-8) pusieron de manifiesto que muchos empleados que prefieren el correo electrónico como fuente de información, incluso teniendo en cuenta la sobrecarga de mensajes que reciben cada día. Sin embargo, añadían:

Aunque el correo electrónico es muy conveniente tanto para el emisor y el receptor, es un medio impersonal y carece de la riqueza de otras fuentes de información. El correo electrónico es un medio asincrónico en el que hay retrasos en el envío, recepción y respuesta, por ello no es el medio óptimo para transportar información delicada o complicada o para influir, persuadir o vender una idea. También un medio adecuado cuando se quiere anunciar un mismo mensaje a muchas personas, para mantener informados a los empleados acerca de un tema que ya sabían y para alcanzar empleados dispersos geográficamente. Sin embargo, la comunicación cara a cara, facilita la comunicación no verbal y el *feedback* inmediato y es un vehículo de comunicación más rico.

Además, al hablar de preferencias del empleado, Welch (2012: 249) confirma que los empleados “prefieren la información a través de correo electrónico (difusión *push*) o enlaces dirigidos a .pdfs que tener que buscar por sí mismos mediante la búsqueda en su intranet (difusión *pull*)”.

Friedl y Vercic (2011) centraron su investigación en las preferencias de los empleados más jóvenes de las organizaciones: los nativos digitales. Prensky (2001) introdujo el término nativo digital, correspondiente a las nuevas generaciones. Para Prensky, los nativos digitales se criaron entre mandos a distancia, ordenadores, teléfonos móviles, y el resto de sistemas electrónicos de última generación. Los nativos digitales crecieron y se formaron entre juegos virtuales, películas e internet. Para comunicarse usan medios de comunicación tecnológicos y organizan encuentros virtuales en vez de presenciales. Se caracterizan por entender mejor la imagen que el texto; y su aprendizaje, de acuerdo a la teoría de Prensky se desarrolla a través de la interacción y la explotación del mundo más que por la escucha, la observación o la lectura. Antes de terminar la universidad, los nativos digitales han consumido el siguiente promedio de experiencias digitales (2001: 1):

Hoy en día la media de los graduados universitarios ha pasado menos de 5.000 horas de su vida leyendo, pero más de 10.000 horas jugando con videojuegos (por no hablar de las 20.000 horas viendo la televisión). Los juegos de ordenador, el correo electrónico,

internet, los teléfonos móviles y la mensajería instantánea son parte integrante de sus vidas.

Friedl y Vercic (2011: 84) concluyen afirmando que “es incuestionable que los medios sociales son una parte del universo de esta nueva generación”.

Sin embargo, cuando Friedl y Vercic (2011) investigan las preferencias en cuestión de medios de comunicación de los nativos digitales para compararlas con las de los inmigrantes digitales, se descubre que (2011: 85):

Contrariamente a la opinión popular, que no todos los empleados por debajo de 30 están completamente inmersos en la tecnología digital. Los resultados de este estudio muestran que a pesar de que los nativos digitales prefieren los medios digitales en sus vidas personales, esto no se refleja necesariamente en su vida de negocios. Los encuestados que participaron en este estudio mostraron una sorprendentemente alta preferencia por los medios tradicionales, cuando se refiere a la comunicación interna.

En particular, prefieren las *newsletters*, noticias en la intranet y las reuniones cara a cara a los medios de comunicación social. Un 32% de los encuestados preferiría recibir información vía RSS que por canales *push*. Para transmitir información prefieren las *newsletters* y la intranet a las redes sociales, y para el intercambio de información prefieren la intranet a las redes sociales. Sin embargo, observaron que los blogs son la herramienta social preferida por los empleados dentro del entorno laboral, aunque los blogs personales aún no están establecidos o no se conocen en las empresas. Compartir vídeos es una herramienta social que también se utiliza internamente, sobre todo, en las presentaciones de equipo; aunque aún hay un uso moderado de vídeos cuando se ponen en común ideas para implementar en la empresa o para fortalecer la comunidad. Además, “cuando se le preguntó acerca de los medios de comunicación preferidos para las discusiones con los gerentes, los empleados indicaron los foros de discusión y las reuniones con los empleados”. Las conversaciones cara a cara siguen siendo su medio preferido para hablar de temas importantes (2011: 85). De hecho, según Quirke (2008: 121) un 70% de la comunicación interna son conversaciones informales que ocurren en los pasillos o en las máquinas expendedoras.

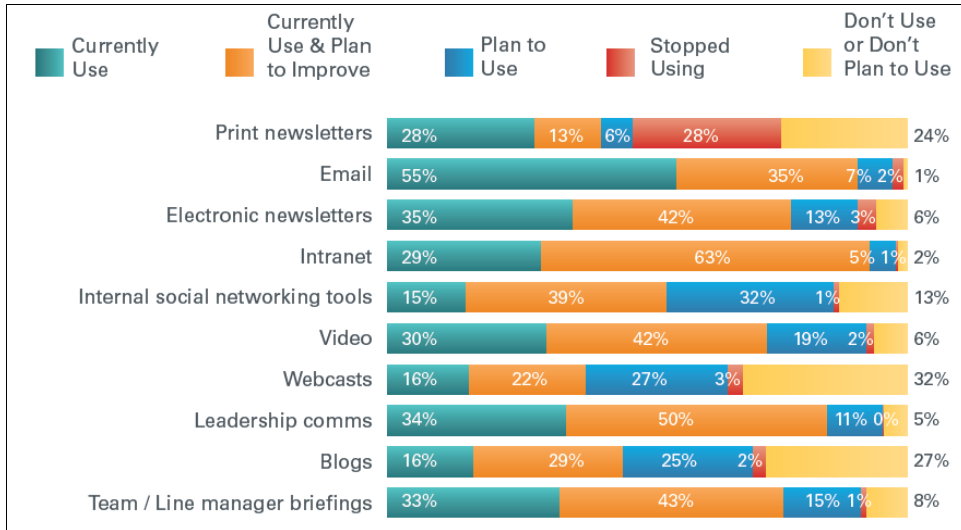
Si tomamos como referencia los resultados de las encuestas sobre redes sociales de Melcrum de 2010 y 2014, los resultados son similares a los de Friedl y Vercic (2011). En relación al uso de los medios digitales en comunicación interna, la encuesta Melcrum (2010) concluía que:

El video online fue elegida como la herramienta más popular de medios sociales, con 52,6 por ciento, con los blogs (51,9 por ciento), mensajería instantánea (47 por ciento) y las redes sociales, como Twitter, Facebook y Yammer, en cuarto lugar con 37.6 por ciento.

En cuanto a los resultados de 2014: “Las organizaciones están empezando a invertir más en las intranets, la integración de sus herramientas sociales y en hacer los canales

móviles para llegar a los trabajadores remotos” (2014: 9). Del gráfico 2 se deduce que los medios sociales que más se utilizan son las newsletters electrónicas, el video y la intranet. Sin embargo, el plan de las empresas según las encuestas es, fundamentalmente, impulsar las redes sociales internas, los *webcasts* y los blogs.

Gráfico 2: ¿Qué canales usas o piensas usar como parte de tu estrategia de comunicación interna?



Fuente: Newsweaver y Melcrum (2014: 9)

Por los resultados de estas encuestas se entrevisté que, aunque la relevancia y la implantación de canales digitales es cada vez mayor como herramienta de comunicación interna, la preferencia de los empleados sigue siendo los medios tradicionales. “Los tres canales más utilizados son la intranet (92%), el correo electrónico (90%) y comunicaciones de liderazgo (84%). El canal menos usado es el boletín impreso, más del 50% afirmaron haberlo dejado de usar o que no los usan” (2014: 3). Estos porcentajes resultan de sumar las herramientas *en uso* más las herramientas *en uso planificadas para reforzar* en el gráfico 2.

En su tiempo personal, los nativos digitales, utilizan otros medios para comunicarse. Friedl y Vercic (2011: 85) las enumeran así (por orden de popularidad): visitar redes sociales (69 por ciento), ver vídeos online (65 por ciento), la lectura de los foros online o grupos de discusión (64 por ciento) y la lectura de los blogs (60 por ciento); leer mensajes de otras personas (13 por ciento) carga de vídeos y música, creación de artículos en un wiki o webs (menos del 10 por ciento); Twitter/*microblogging* (9 por ciento).

2.4 Herramientas de comunicación en empresas del Ibex 35

Para conocer la realidad de la que partimos en las empresas objeto de estudio se analizan los artículos publicados en el marco de la comunicación en las empresas del Ibex35 hasta la actualidad.

Capriotti (2007) investigó la visibilidad mediática de las empresas del Ibex 35 en prensa de información general así como cuáles eran los atributos (económicos y/o sociales) asignados a las empresas. De sus resultados Capriotti (2007: 70) concluye:

Se puede observar que muy pocas empresas del Ibex 35 tienen una presencia cotidiana en la prensa, o sea, una buena visibilidad. Solo ocho empresas (el 24% del total) las que tienen, en promedio, una aparición diaria, y menos de la mitad de las compañías (16 empresas, el 48,5%) tiene una aparición en la prensa cada dos días. Así, de acuerdo con los planteamientos del primer nivel de la *agenda-setting*, podemos señalar que un grupo muy reducido de empresas tienen visibilidad o prominencia pública.

A su vez, el autor descubrió que las empresas distribuyen, fundamentalmente, información sobre su actividad económico-financiera y sobre su evolución en bolsa. En particular, las noticias sobre cuestiones de tipo social (2007: 70):

Tienen una presencia casi residual, con lo cual la visibilidad de tales informaciones es muy limitada. En este caso, también se ha podido identificar que las *empresas de alta visibilidad* (aquellas con mayor dimensión, con mejor reputación y con actividades, negocios o productos y servicios dirigidos al consumo masivo), además de tener mayor visibilidad general en la prensa, también tienen una mayor visibilidad mediática en cuestiones de carácter social.

Cuando la visibilidad mediática de una empresa se limita exclusivamente a una temática, en este caso económico-financiera, la imagen que la opinión pública tiene de esa empresa queda muy limitada a atributos en ese ámbito. De este modo, según la teoría de la *agenda-setting*, la visión segmentada de la opinión pública genera, al mismo tiempo, que los periódicos den prioridad (o más visibilidad) a la publicación de las noticias dentro de la temática económico-financiera por encima de cualquier otra. Lo cual, al mismo tiempo, refuerza la percepción segmentada de la opinión pública encasillando cada vez más a la empresa en temas económico-financieros y no sociales (por ejemplo, por mucho esfuerzo que la empresa esté poniendo en dar visibilidad a las acciones de responsabilidad social corporativa implementadas) (2007: 70-71). Capriotti (2007: 71) afirma:

Así, muy pocas compañías del Ibex 35 tienen una buena notoriedad pública, y son presentadas a la Opinión Pública por los medios de comunicación, básicamente, como actores económicos. La Visibilidad Mediática no contribuye a ampliar o expandir la

Reputación Corporativa de las empresas en la Opinión Pública, desde una visión eminentemente económica hacia una concepción más amplia que englobe también las asociaciones de tipo social.

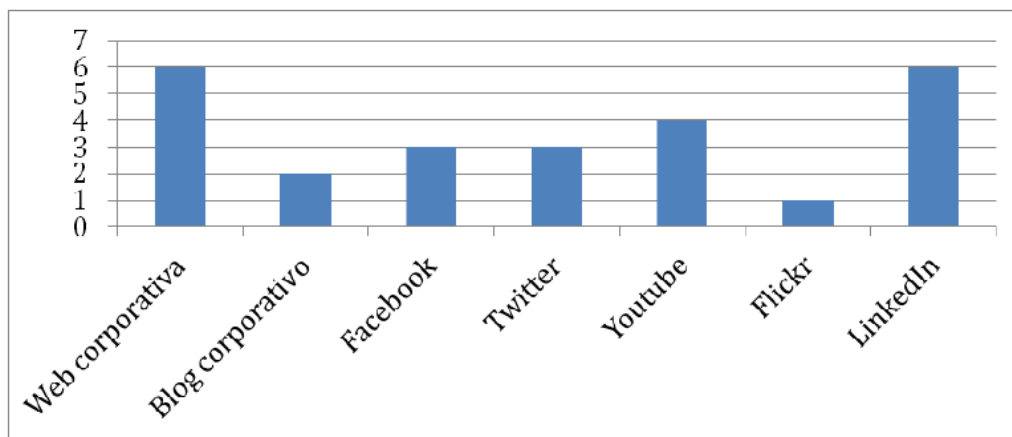
Y cierra sus conclusiones afirmando que (2007: 71):

Si las empresas del Ibx 35 están realizando esfuerzos para asumir su rol social (por medio de sus políticas y acciones de Responsabilidad Social Corporativa), este rol no queda reflejado en la información que aparece en los medios de comunicación.

Siguiendo en el ámbito de la comunicación externa, pero profundizando en temas sociales, Martínez (2013) estudió cómo las empresas energéticas del Ibx (Gas Natural, Enagas, Endesa, Iberdrola, REE y Repsol) informan sobre sus compromisos y prácticas responsables, así como los medios que utilizan para fomentar el diálogo permanente sobre sus acciones sociales en internet. La autora, concluyó que “todas las empresas poseen página web corporativa, pero su presencia en la Web 2.0. (blogs y redes sociales), donde las posibilidades interactivas y de diálogo son mayores, es más reducida” (2013: 198).

De los resultados del gráfico 3 se deduce que todas las empresas tienen web y perfil corporativo de LinkedIn. Los cuales son, por tanto, los dos elementos comunes y los más relevantes para la estrategia de comunicación externa de estas empresas. Sin embargo, las herramientas menos utilizadas son Flickr (activada sólo por una empresa) y el blog corporativo (representado por dos empresas). Facebook, Twitter y YouTube están representadas en la mitad de las empresas.

Gráfico 3: Uso de herramientas comunicativas en Internet



Fuente: Martínez (2013: 199)

En cuanto a la situación de cada empresa, explica Martínez, Iberdrola es la única que tiene presencia en todos los canales. Al mismo tiempo, la autora comparte las siguientes observaciones (2013: 202):

Uno de los principales descubrimientos realizados es que los públicos más atendidos por las empresas en sus webs corporativas son accionistas e inversores y medios de comunicación. También son atendidos de manera preferente proveedores y clientes, con dos excepciones, Repsol (no otorga prioridad proveedores) y REE (no otorga prioridad a clientes). Endesa, Iberdrola y Repsol también atienden de forma preferente al público sociedad. En contraposición, los grupos menos atendidos por las energéticas son empleados, ONG/ONGD, consumidores, fundaciones y asociaciones, y gobierno e instituciones públicas.

Y añade (2013: 202):

Los resultados obtenidos en Facebook y Twitter son similares. El predominio de las notas de prensa y de las informaciones económicas en Enagas y REE podría indicar que los canales se dirigen a los públicos accionistas e inversores y medios de comunicación.

En cuanto a los formatos utilizados para presentar la información, Martínez, destaca el predominio del texto en formato noticia, informe o nota de prensa. Los gráficos y los recursos multimedia tienen la función de acompañar al texto. Por otro lado, al igual que se da importancia a la interactividad de las webs corporativas, “continúa siendo deficiente constataba en estudios anteriores” (2013: 202). Todas las webs incorporan algún mecanismo para fomentar la interactividad, sin embargo, son escasos.

Ante los resultados anteriores, Martínez (2013: 203) concluye:

Internet, por lo tanto, ha comenzado a representar una preocupación para las empresas energéticas analizadas. Sin embargo, no ha resultado ser un recurso bien gestionado para crear relaciones y no se ha exprimido su potencial interactivo. Las compañías utilizan el medio de manera esencialmente unidireccional, incluso en los casos en los que se registran perfiles corporativos en redes sociales.

En Pin et al. (2011: 55-56) se describe la experiencia de otras compañías de Ibex 35 en el proceso de adopción de herramientas sociales internas. En particular destaca la interactividad de los empleados en el caso de Telefónica cuyos niveles de participación en diversas herramientas de este tipo llevó a la compañía a seleccionar la de uso mayoritario –Yammer- como herramienta corporativa.

Moreno y Capriotti (2006) también investigaron la representación en webs corporativas de temas sociales en las empresas del Ibex, aunque más concretamente, se centraron en la responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa o desarrollo sostenible. Tras el análisis de las webs corporativas de todas las empresas del Ibex llegaron a la conclusión de que (2006: 57):

La web se ha convertido en un instrumento imprescindible para la comunicación de la RSC/CC/DS. En contraste con los estudios previos en otros países de algunos años atrás, el uso de la web en lo referente a difundir su comportamiento responsable es del 100% en las principales compañías españolas.

En España, la evolución de la implantación de las webs corporativas la recogieron Larrán y Giner (2002) en su obra. En ella, explican la trayectoria de los *sítes* de la siguiente forma: En 1997 entre las 35 empresas del Ibex, el 63% tenía un sitio web; en 1998 el número ascendía al 83%; en el 2000, sólo una compañía no tenía sitio web.

De acuerdo a los resultados de las investigaciones de Martínez y Capriotti expuestos anteriormente, el contenido dedicado a temas sociales en las webs corporativas, es mucho menor que el dedicado a la acción económica o incluso al gobierno corporativo. Y, en cuanto a interactividad, las webs son fundamentalmente unidireccionales en la sección de temas sociales. No ofrecen funcionalidades de diálogo ni incorporan ninguna herramienta de evaluación.

De este modo, Moreno y Capriotti (2006: 58) concluyen:

Así, las empresas se encuentran en una fase muy incipiente de la interacción o del diálogo con sus públicos dentro de sus webs corporativas. La utilización de las webs en la actualidad es parcial y limitada, centrándose básicamente en la diseminación de información, en lugar de favorecer el diálogo y la interacción con los públicos.

Larrán y Giner (2002) analizaron el uso de Internet por las empresas españolas como medio para su información financiera y concluyen: “en nuestra opinión, todos estos estudios confirman la tendencia a utilizar Internet para comunicarse con los usuarios financieros”. No obstante, mantienen los autores (2002: 79):

Aunque el nivel de divulgación de información financiera a través de Internet por las empresas españolas es todavía baja, está aumentando gradualmente con el tiempo. Una mayor divulgación a través de este canal de comunicación está relacionada con el tamaño de la empresa. Aunque España está en las primeras etapas del desarrollo de las posibilidades que ofrece Internet, sin embargo, no estamos muy por detrás del grado de utilización en otros países como los EE.UU. y el Reino Unido, tan sólo un par de años atrás.

3

La gestión del cambio según el modelo de Lewin

3.1 Modelos de gestión del cambio

3.1.1 El proceso de la gestión del cambio

Las organizaciones las conforman los mismos empleados que harán posible el cambio. March (1981: 575) defiende que “las actividades convencionales y rutinarias que producen la mayoría de los cambios organizativos requieren gente común para hacer las cosas ordinarias de la manera competente”. Teniendo en cuenta esta perspectiva, la clave está en la gestión del proceso ya que, sin olvidar algunas limitaciones generales, la capacidad de adaptación de las organizaciones puede ser gestionada. Sin embargo, parte de la dificultad en el proceso de gestión está en introducir una nueva visión en las organizaciones a un ritmo suficiente para mantener el equilibrio en el sistema a la vez que se alcanza el objetivo a tiempo. “Normalmente, no es posible dirigir una organización en cualquier dirección arbitraria que se desee, pero sí es posible influir en el curso de los acontecimientos a través de la gestión del proceso de cambio y, en particular, mediante la estimulación o inhibición de complicaciones predecibles y dinámicas anómalas” (1981: 575).

Desde este punto de vista, la gestión eficaz de todo el proceso de cambio es un factor fundamental en el éxito de un programa de transformación. Alinear intervenciones pequeñas y dirigir el rumbo de la organización hacia el nuevo estado deseado al que se necesita llegar es clave para que el proceso natural que seguirá la organización amplifique esas acciones. Quirke (2008) defiende esta postura y al mismo tiempo realiza la dificultad del rol de los líderes debido a que la incertidumbre y el cambio se han convertido en una constante de las grandes organizaciones. Tanto es así que “la permanencia promedio de los directores ejecutivos se ha reducido a 4 años; el tiempo promedio entre reestructuraciones organizativas es de 18 meses, y la tasa de cambio dentro de los sectores es asombrosa” (2008: 138).

Existen muchas definiciones de cambio, dependiendo del enfoque y la profundidad con la que se analice el concepto. A nivel general, para Weick y Quinn (1999: 362-363) “cambiar es un fenómeno de tiempo”. Es la manera en la que nos referimos a cómo algo parece convertirse, o se convierte, en otra cosa y donde esa transformación se ve como el resultado o la consecuencia del proceso. En concreto, al hablar de cambio organizacional, los autores resaltan que esa transformación implica un cambio en su

funcionamiento, en quienes son sus miembros y líderes, en la forma que adopta, o en cómo asigna sus recursos.

Lewin (1988) comparte la idea de Weick y Quinn y utiliza una metáfora para ejemplificar el caso. "Para cambiar el nivel de velocidad de un río, su lecho debe estrecharse o ampliarse, rectificarse, limpiarse de piedras, etcétera" (1988: 209). De este modo Lewin evidencia que, para implantar un cambio sustancial en una organización, no sólo hay que considerar una propiedad, sino que se han de examinar las circunstancias totales. Así, para cambiar un equilibrio social, hay que considerar la totalidad del campo a modificar, es decir, los grupos y subgrupos implicados, sus relaciones, sus valores, etc.

March (1981: 575), por su parte, hace hincapié en que las transformaciones no sólo aparecen en tiempos de crisis, sino que los cambios sustanciales también pueden producirse como consecuencia del estancamiento de algunos procedimientos estándar o como una evolución adaptativa involuntaria de una situación normalizada. En palabras de March (1981: 575), "la comprensión del cambio organizacional requiere descubrir las conexiones entre lo aparentemente prosaico y lo aparentemente poético en la vida organizacional".

En este contexto, March (1981: 564) define el cambio organizacional haciendo referencia al alcance del proceso de la siguiente forma:

El cambio organizacional es una ecología de las respuestas simultáneas en varias partes de una organización interconectadas a varias partes del entorno. Si el entorno cambia rápidamente, también lo harán las respuestas de las organizaciones estables; el cambio impulsado por tales cambios será dramático si los cambios en el entorno son grandes. Los procesos rutinarios que conlleva la adaptación de una organización están sujetos a algunas complicaciones, y una teoría del cambio debe tener en cuenta cómo esos procesos pueden producir patrones de acciones inusuales.

Un punto en común sobre las definiciones presentadas es que todas conciben el cambio como un proceso de transformación. Este proceso, para Barnett y Carroll (1995: 219), hace referencia a factores como: "la forma en que la transformación ocurre, la velocidad, la secuencia de actividades, el sistema de toma de decisiones y la comunicación, la resistencia encontrada, etc.". Es decir, el análisis del proceso del cambio, se enfoca en cómo ocurre el cambio, lo cual, puede ser independiente de la dimensión del contenido - centrada en qué ocurre-, o también pueden ser interactivos.

Para Armenakis y Bedeian (1999: 301), "la investigación sobre la implementación del cambio como un proceso tiene sus raíces en los primeros trabajos de Lewin (1951), en el que se conceptualiza el cambio como un progreso a través de fases sucesivas llamadas descongelamiento, reemplazo, y congelamiento (*unfreezing, moving, y refreezing*).

Lewin (1988: 213-214) explica en que consiste cada etapa de la siguiente forma:

Un cambio hacia un nivel más elevado de ejecución del grupo tiene a menudo corta existencia; después de un golpe en el brazo, la vida del grupo retorna pronto a su nivel

previo. Esto indica que no es suficiente definir el objetivo de un cambio planificado en la ejecución del grupo como el alcance de un nivel diferente. La permanencia del nuevo nivel, o durante un tiempo deseado, debe incluirse en el objetivo. Un cambio exitoso incluye en consecuencia tres aspectos: descongelamiento (si es necesario) del nivel presente N1, desplazamiento hacia el nuevo nivel N2, y el congelamiento de la vida grupal en el nuevo nivel. Puesto que cualquier nivel está determinado por un campo de fuerza, la permanencia implica que el nuevo campo de fuerza se realice relativamente seguro contra el cambio.

El “descongelamiento” del nivel presente puede incluir problemas bastante diferentes en casos distintos. Allport describió la “catarsis” que parece necesaria antes de que los prejuicios puedan extirparse. Para abrir la capsula de la complacencia y la virtud es algunas veces necesario provocar deliberadamente una conmoción emocional.

Lo mismo vale para el problema de congelamiento de un nuevo nivel. Algunas veces es posible establecer un esquema organizacional que equivalga a un proceso causal circular estable.

Muchos autores con gran repercusión en la práctica y en la literatura del cambio organizacional han tomado como punto de partida el modelo de Lewin en sus obras. Una corriente de investigadores fijan los orígenes de los programas de transformación en las investigaciones sobre desarrollo organizacional que comenzaron a publicarse entre finales de los 50' y comienzos de los 60'. Porras y Robertson (1992 en Weick y Quinn, 1999: 363), dentro del paraguas del desarrollo organizacional definen el cambio como:

Un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas sobre la ciencia del comportamiento enfocada en el cambio planificado del entorno de trabajo de la organización con el fin de potenciar el desarrollo individual y la mejora del rendimiento de la organización, a través de la alteración de los comportamientos que los miembros de la organización tienen en el lugar de trabajo.

El desarrollo organizacional de primera generación, según Seo et al. (2004: 78-79), es un esfuerzo planificado y gestionado por los directivos que afecta a toda la organización (a la totalidad del sistema) con el objetivo de mejorar sus resultados y eficacia a través de la implementación de intervenciones en sus procesos en base a los conocimientos de las ciencias del comportamiento que aparecieron durante los 40' y los 50'. Los tipos de desarrollo organizacional de primera generación que analizan los autores en su obra son: la investigación sobre la acción, el entrenamiento de la sensibilidad, los sistemas socio-técnicos, los *team building*, los programas de calidad de vida laboral y la encuesta de retroalimentación.

Algunas características comunes a todos los programas de desarrollo organizacional de primera generación es que, el motor fundamental del cambio, es la consecución del estado final deseado. Para ello, suelen comenzar socializando con el resto de la organización el problema derivado de la situación actual, y generando una visualización del estado ideal. El proceso, a pesar de ser liderado por los agentes del cambio, requiere la participación y la aceptación de todos los trabajadores. El rol de los consultores en desarrollo organización se limita al de facilitador y asesor.

Los principios que sustentan el modelo de Lewin también sirven de base a los muchos autores que contribuyen a la teoría de desarrollo organizacional de primera generación. Lewin (1988) enfatiza que, “influir en la población para producir un cambio (...) significa tratar de quebrar una costumbre bien establecida o hábito social. Los hábitos sociales comúnmente se conciben como obstáculos al cambio” (1988: 209). Explica el autor que, para superar esta resistencia al cambio derivada del hábito socialmente asentado, es necesario lanzar un mensaje con suficiente fuerza como para “quebrar el hábito y así descongelar la costumbre” (1988: 210).

En base a la idea de que la organización se encuentra en un estado de equilibrio de fuerzas opuestas entre sí; Seo, et al (2004: 82-83) mantienen que los investigadores de desarrollo organizacional deben primero identificar las fuerzas que empujan hacia el cambio planificado, así como las fuerzas que ofrecen resistencia para luego implementar el cambio según las tres etapas del modelo de Lewin.

De acuerdo a Seo et al. (2004: 82-83), durante el descongelamiento, es decir, la primera etapa del modelo de Lewin, se presenta información sobre las diferencias entre el estado deseado de la organización y el estado actual con el fin de reducir las posibles fuerzas de resistencia e incrementar los deseos o fuerzas impulsoras para cambiar. En la etapa de reemplazo, se persigue el desarrollo de nuevos comportamientos, valores y actitudes a través de distintas herramientas y métodos, como pueden ser la formación, los cambios en las estructuras y procesos. Por último, en la tercera etapa de Lewin, en la que se vuelve a congelar (también llamada etapa de congelamiento), se persigue estabilizar la organización en un nuevo estado de equilibrio por medio de diversos mecanismos de apoyo.

Por otro lado, Boonstra (2004: 9), en su obra, se refiere al desarrollo organizacional como un proceso a través del cual la organización pasa por cambios fundamentales con una temporalidad acorde a la establecida por el modelo de Lewin. El autor incluye dentro del desarrollo organizacional todos aquellos programas de transformación que realizan cambios en: la estructura, la cultura y el comportamiento de la organización; o aquellos programas que se diseñan a medida para solventar problemas no rutinarios.

Por otro lado, Corley y Gioia (2004: 174) abalan el modelo de Lewin para los programas de cambio de identidad corporativa que analizaron entre las empresas del ranking Fortune 100 mundial. Para ellos, todo cambio siempre implica que el empleado, que se encuentra en una situación de confort, en la que entiende y tiene cierta claridad sobre la empresa, pasa a un nuevo estado donde prevalece la incertidumbre o la ambigüedad en relación al futuro de la empresa. Tras superar esta etapa, culmina con una renovada claridad acerca de la nueva situación y el nuevo entorno empresarial. Esta observación, está arraigada y vinculada con las fases de descongelamiento, reemplazo y congelamiento de Lewin.

Armenakis y Bedeian (1999) analizan otros modelos de gestión del cambio que presentan un desglose de las fases del proceso más detallado que el modelo de Lewin. En

particular, centra su análisis en los modelos de Judson, Kotter, Galpin, y Armenakis, Harris y Feild; todos ellos autores muy recocidos por su contribución a la gestión del cambio.

El modelo de Judson (1991 en Armenakis y Bedeian 1999: 301) para la implementación de cambios se compone de cinco fases: análisis y planificación; definición del mensaje a comunicar; aceptación de nuevos comportamientos; cambio del *status quo* a un estado deseado; y consolidación e institucionalización del nuevo estado. Por otro lado, Galpin (1996 en Armenakis y Bedeian 1999: 302) propuso un modelo compuesto por nueve cuñas que conforman una rueda. Sus etapas son las siguientes: establecer la necesidad del cambio; crear una visión de un cambio planificado; diagnosticar la situación actual; hacer recomendaciones; detallar las recomendaciones; implementar una prueba piloto; preparar el despliegue; desplegar el programa; y medir, reforzar, y ajustar.

Los modelos de Judson (1991) y de Galpin (1996), tienen un mayor número de etapas que el de Lewin. Sin embargo, los tres modelos tienen en común la esencia de las dos fases finales del cambio: implementación e institucionalización. Las diferencias se establecen, sobre todo, en el detalle de la planificación del plan. Puesto que Lewin no entra en el detalle que estos autores incorporan.

El modelo de Kotter (1995), es uno de los más extendidos en la literatura y en la práctica profesional. Él recomienda que los agentes del cambio deben seguir ocho pasos en la implementación de cambios fundamentales que transforman una organización. En la figura 13, se muestran los ocho pasos definidos por Kotter necesarios para la transformación. Sus pasos son los siguientes: establecer un sentido de urgencia; formar a los agentes del cambio; crear una visión; comunicar la visión; dar poder a otros; crear victorias a corto plazo; consolidar y/o cambiar; e institucionalizar los nuevos enfoques.

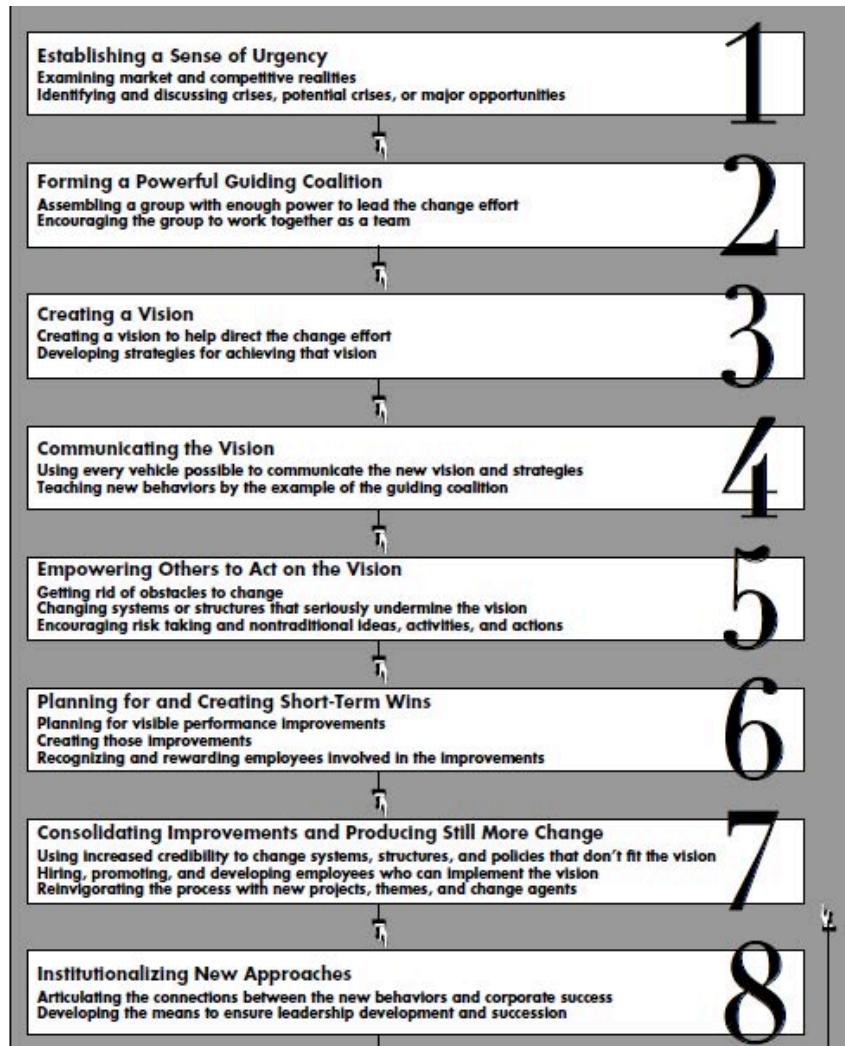
Por lo tanto, aunque existen otros muchos autores cuyos modelos se han consolidado como bases teóricas sobre la gestión del cambio – como el de Judson (1991), Kotter (1995) o Galpin (1996)- ésta investigación excluye a todos ellos y profundiza únicamente, en el modelo de Lewin y en las investigaciones que a posteriori han contribuido a su teoría aportando diferentes perspectivas del cambio. Desde que Lewin definió estas etapas en 1947 en su artículo *Frontiers in Group Dynamics* (posteriormente recogido en la obra de 1951), es un modelo de referencia en la teoría y en la práctica de la gestión del cambio. Además, sus simplificadas etapas, lo convierten en un modelo extrapolable a otras áreas, como es la comunicación.

Para profundizar en las características más adecuadas de la comunicación durante la implementación de un proceso de transformación, se tomará como base el modelo de gestión del cambio de Lewin excluyendo el resto de aproximaciones multi-fase.

En esta misma línea, Weick y Quinn (1999: 363) afirman que las tres etapas de cambio de Lewin “continúan siendo una receta genérica para el desarrollo organizacional” y recurren a una aportación de Hendry (1996 en Weick y Quinn, 1999: 363) para señalar su reconocimiento global:

Rasca cualquier artículo sobre generación y gestión del cambio y la idea de que el cambio es un proceso de tres etapas que necesariamente se inicia con un proceso de descongelamiento no estará muy por debajo de la superficie. De hecho, se ha dicho que toda la teoría del cambio se reduce a ésta idea de Kurt Lewin.

Figura 13: Ocho pasos para transformar tu organización



Fuente: Kotter (1995: 61)

No obstante, Weick y Quinn (1999) no sólo destacan como relevantes las tres etapas de Lewin, sino que hacen hincapié en el valor de los conceptos que presenta sobre la resistencia al cambio y la ironía de que, hasta que no se intenta cambiar un sistema, no se conoce realmente en profundidad. Todas estas aportaciones siguen estando vigentes y soportan la estructura de muchas investigaciones actuales.

3.1.2 Evolución del modelo de Lewin

Otros autores han investigado cómo conseguir que los cambios que se inician en un programa de transformación y que impactan en las estructuras sociales se mantengan en el tiempo. Esta perspectiva, es complementaria al modelo de Lewin y constituye una parte fundamental del éxito del cambio. Goodman, Bazerman y Conlon (1980: 216) afirmaron que “la falta de institucionalización de nuevos comportamientos desvirtúa claramente la efectividad del cambio organizacional”. Los autores definen un acto institucionalizado como:

Un comportamiento que persiste en el tiempo, que se lleva a cabo por dos o más individuos en respuesta a un estímulo común, y que existe como una realidad social. Un acto institucionalizado es, por lo tanto, una construcción social transmitida a través de generaciones de miembros de la organización (1980: 218).

Para Goodman et al. (1980: 223-231) un proceso de institucionalización se compone de dos fases: la fase individual y la fase estructural. Y defienden que, a nivel estructural, un acto queda institucionalizado cuando lo desempeñan muchas personas diferentes, cuando existe como una realidad social y cuando persiste en el tiempo. Sin embargo, “para que la institucionalización tenga lugar, el comportamiento debe ser parte de la estructura social” (1980: 228). Por ello, tras introducir un comportamiento nuevo en un entorno organizacional, el proceso comienza cuando cada individuo decide si va a adoptar o continuar con el nuevo comportamiento o no. A continuación se examina el impacto en la organización a través de la evaluación de múltiples individuos, cuando se empieza a tomar conciencia del cambio de conducta generalizado, es cuando comienza la fase estructural.

Desde esta perspectiva, más autores han profundizado en la percepción del empleado sobre el proceso de cambio organizacional. Isabella (1990) está de acuerdo con las tres etapas del cambio de Lewin, sin embargo, afirma que para pasar de una a otra, se necesitan una sucesión de actividades y comportamientos que facilitan un proceso interpretativo por parte del sujeto envuelto en el cambio. Su trabajo se centró en analizar cómo los jefes contribuyen en el proceso de cambio y agrupó los resultados en torno a cuatro etapas que describe de la siguiente forma (1990: 14-16).

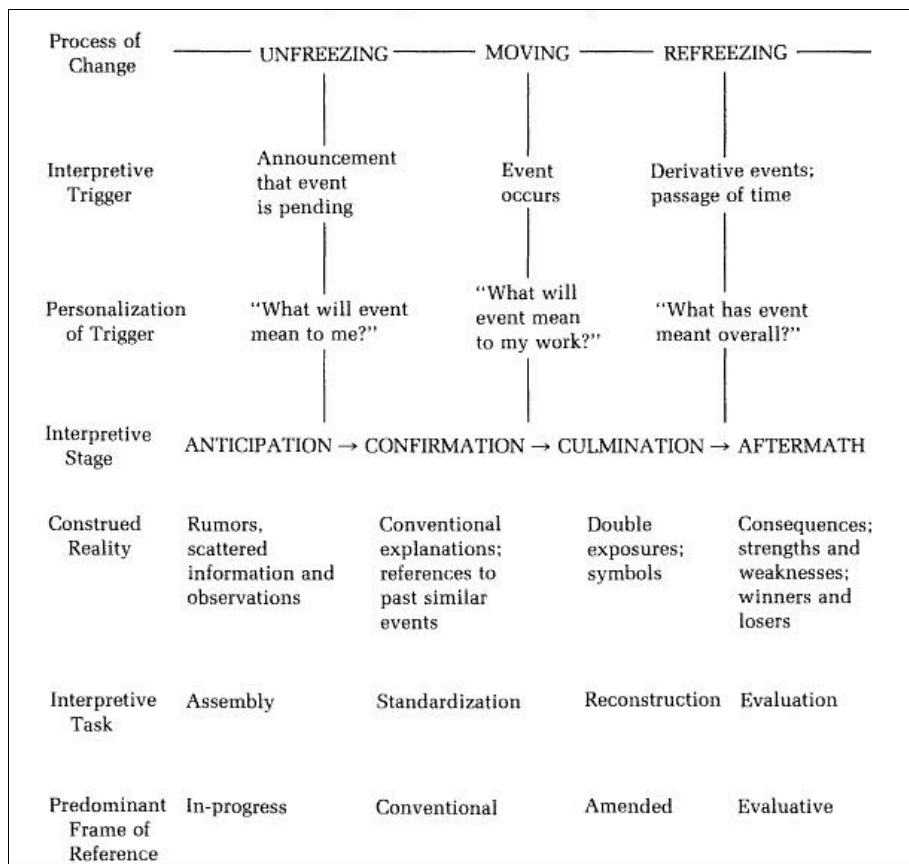
Durante la primera etapa, la anticipación, los gerentes reúnen rumores y otros fragmentos de información en un marco en curso de referencia. Durante la confirmación, su marco de referencia se basa en las explicaciones convencionales y en las comparaciones con acontecimientos del pasado. Durante la culminación, las personas comparan las condiciones antes y después del evento y buscan un significado simbólico. Durante la repercusión, se revisan las consecuencias del suceso.

A lo que Armenakis y Bedeian (1999: 303) añaden que:

El análisis de Isabella es especialmente útil para los que tratan de entender la resistencia al cambio, ya que no sólo identifica las características de la realidad construida de cada etapa de interpretación, sino que también describe los procesos que impulsan los objetivos de cambio entre las etapas como se produce el cambio.

En la figura 14 se muestra como las cuatro etapas del proceso de interpretación que presenta Isabella se interconectan con las tres fases de Lewin. Sin embargo, tal y como afirma la autora, su investigación va más allá de la mera afirmación de que la cognición se asocia, ella identifica cuales de los patrones cognitivos corresponde a cada etapa del proceso de cambio. "Como se sugiere en el modelo, las etapas fundamentales del cambio –descongelamiento, reemplazo, congelamiento de Lewin- se acompañan de las tareas de interpretación en el ensamblaje, la normalización, la reconstrucción y la evaluación" (1990: 32).

Figura 14: Evolución de las interpretaciones



Fuente: Isabella (1990: 32)

Este modelo pone de manifiesto que, para que el cambio evolucione, es necesario que las personas implicadas pasen por un proceso paralelo que de sentido al programa de transformación. Cuando se activa la lógica cognitiva, se inicia una fase de comprensión que lleva a la persona desde la indefinición y la inmadurez de pensamiento hasta la generación de puntos de vista correctamente contruidos y procesados. Isabella (1990: 33) resume el proceso cognitivo de la siguiente forma: Inicialmente, mientras que las personas anticipan un evento, conectan piezas de información en un *marco-en-construcción*. Como preparación para el cambio, analizan el asunto desde los puntos de vista convencionales lo que les permiten saber lo que va a cambiar y cómo, reduciendo así la incertidumbre. Una vez que el programa llega, el empuje de la cognición ayuda a dar sentido a la nueva situación, en la forma de un marco de referencia modificado o reconstituido. Finalmente, volver a congelar parece está asociado con una perspectiva de aprendizaje general sobre lo que el asunto significaba, y el resultado final es un marco de evaluación de referencia.

Jaffe, Scott, y Tobe (1994 en Armenakis y Bedeian, 1999: 303) también presentan un modelo de cuatro etapas que se centra en cómo los miembros de la organización interpretan y procesan el cambio. A pesar de que el enfoque de las etapas no es el mismo que las de Isabella, los dos se construyen sobre el modelo de Lewin y son perspectivas complementarias. La primera etapa de Jaffe et al. (1994), la de negación se produce cuando los empleados se niegan a creer que el cambio es necesario o que se pondrá en práctica. Tras la negación llega la resistencia y en ella los individuos se abstraen de participación, tratando de posponer la implementación y se esfuerzan por convencer a compañeros que el cambio propuesto es inadecuado. En la etapa de la exploración se pone a prueba la eficacia del plan a través de la experimentación de los nuevos comportamientos para comprobar si logran los resultados prometidos. Y, por último, durante el compromiso el público objetivo del cambio acepta el programa de transformación propuesto.

Weick y Quinn (1999: 372), defienden que una situación presenta menos resistencia al cambio cuando se pueden descongelar algunos condicionantes como: la resistencia personal, las normas de grupo o la cultura organizacional. Para ellos, descongelar consiste básicamente en tres procesos: desmentir los juicios de valor, apagar la ansiedad ante la demostración de que lo que dices se acepta como válido y pertinente ante el temor a equivocarnos y perder la credibilidad, la autoestima, o incluso la identidad, y potenciar la seguridad en uno mismo que convierte la ansiedad en motivación para cambiar. Weick y Quinn (1999: 372) también afirman (muy alineados con Isabella, 1990) que, tras el periodo de descongelamiento se inicia la reestructuración cognitiva necesaria para producir un cambio en las personas:

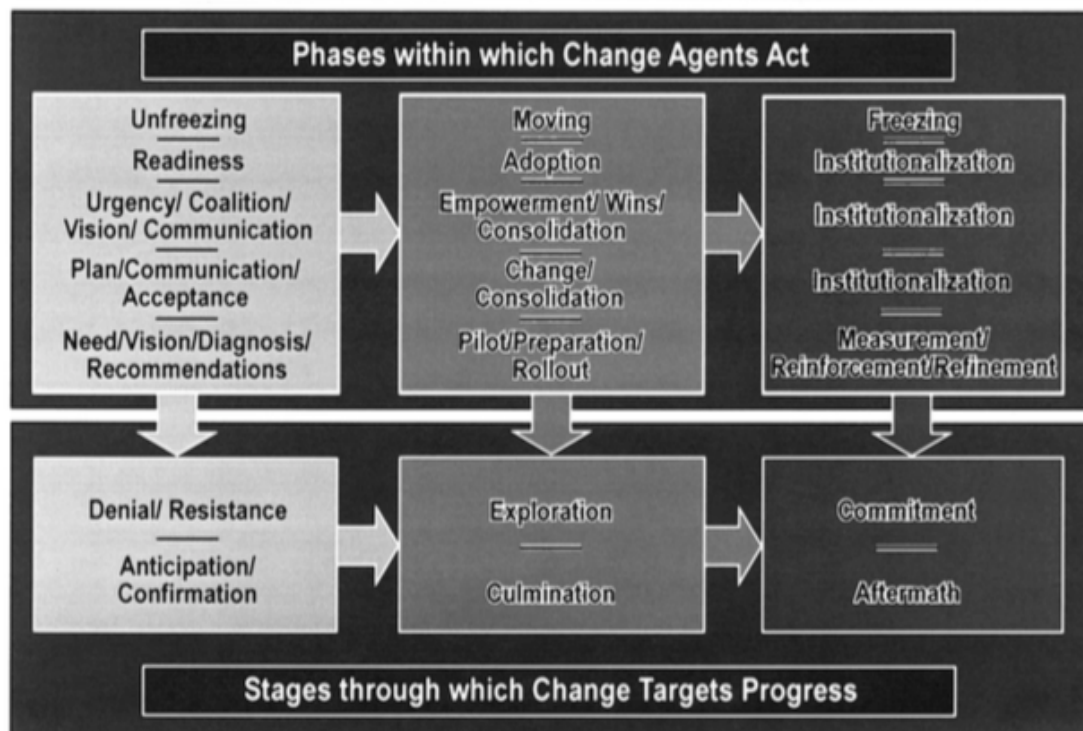
Es entonces cuando las palabras se redefinen y pasan a significar algo más de lo que se había supuesto, los conceptos son interpretados en términos más generales, o los nuevos juicios de valor y evaluación se aprenden. (...) Cuando se produce el descongelamiento y la gente está motivada para aprender algo, tienden a estar especialmente predispuestos a aceptar las ideas que están en circulación (...). Al volver a la etapa de congelamiento se incorpora el nuevo comportamiento y la recaída pasa a ser menos probable que ocurra

cuando el comportamiento se ajusta tanto a la personalidad del objetivo y a las expectativas relacionales de la red social objetivo.

Armenakis y Bedeian (1990: 303-304) defienden que los modelos de Isabella y Jaffe et al. son complementarios y los vincula de la siguiente forma:

Durante la anticipación, los individuos son propensos a experimentar negación. En la confirmación, pueden experimentar resistencia. Para los profesionales, estas dos etapas implican que si los miembros de la organización se preparan de manera inapropiada para la introducción del cambio, entonces la negación y resistencia serán probablemente consecuencias iniciales y predecibles de un proceso de cambio. Durante culminación, cuando los miembros de la organización comparan las condiciones antes y después de un evento, la exploración está en marcha. Por lo tanto, para contrarrestar la posible resistencia, se deben hacer esfuerzos para asegurar que las acciones tomadas por aquellos que toman las decisiones en esta etapa son vistos como positivos. La repercusión es que el tiempo cuando los miembros de la organización deciden el grado en el que se comprometan a un proceso de cambio.

Figura 15: Fases del cambio para el agente y el público objeto del cambio



Fuente: Armenakis y Bedeian (1999: 305)

Para Armenakis y Bedeian (1999: 303) los modelos de Isabella (1990) y Jaffe et al. (1994) son clave para entender el efecto general del cambio como un proceso. Un programa de transformación es más que un conjunto de fases encadenadas prolongadas en el tiempo a través de las cuales se pasa de un estado problemático a un estado deseado. En él existen otros factores vinculados a la transformación que ocurren en paralelo al cambio organizacional –y que tienen que ver con el propio proceso individual- que también han de ser tenidos en cuenta. Combinando estas perspectivas al modelo de Lewin, se consigue una orientación más rica para diseñar la estrategia y las tácticas durante cada etapa de un proceso de cambio. En la figura 15 Armenakis y Bedeian (1999: 305) desarrollan un modelo para que los agentes del cambio vinculen la evolución del cambio a las etapas cognitivas que atraviesan los empleados.

Una reflexión de Kotter (1995) también compartida por Armenakis, y Bedeian (1999: 307) resalta como “la lección más general que se desprende de los casos más exitosos es que un proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en total, por lo general requieren un período considerable de tiempo. Saltarse pasos crea sólo la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio” (1995: 125). “Una segunda lección muy general es que los errores críticos en cualquiera de las fases pueden tener un impacto devastador, frenando el impulso y la negación de beneficios conseguidos con tanto esfuerzo” (1995: 125).

3.2 Tipos de cambio corporativo

“El reconocimiento de que el cambio es un factor importante en la vida de las organizaciones y sus miembros se ha extendido tanto que ha dado lugar a la creación de una variedad de enfoques para examinar y clasificar los distintos tipos de cambio en la organización” Corley y Gioia (2004: 174).

Entre la variedad, existen dos grandes enfoques fundamentales que agrupan los cambios en base a patrones comunes. Por un lado, según el alcance del programa, gran cantidad de autores dividen el cambio en convergente y radical (o de primer y de segundo nivel respectivamente); y, por otro lado, según el ritmo de su implantación, otros autores lo agrupan en continuo y episódico. Weick y Quinn (1999: 363)

Independientemente del tipo de cambio, sólo cuando se yuxtaponen y se comparan dos o más estados durante un intervalo de tiempo, se puede hacer notar las diferencias entre los dos momentos y, por lo tanto, el cambio ocurrido. Así, Ford y Ford (1995: 543) destacan que no se puede identificar el cambio si únicamente se analiza un estado como si fuera una instantánea. Es necesario tener una referencia para poder encontrar las similitudes y diferencias con respecto al estado original.

Desde la perspectiva del cambio continuo versus episódico, Weick y Quinn (1999: 372) afirman que el modelo de Lewin es la base del cambio episódico y este asume que la inercia es el motivo principal por el cual no ocurren los cambios. Ellos definen el cambio episódico como (1999: 365):

Los cambios organizativos en conjunto que tienden a ser poco frecuentes, discontinuos, e intencionales. La presunción es que el cambio episódico se produce durante los períodos de divergencia cuando las organizaciones se están alejando de sus condiciones de equilibrio. La divergencia es el resultado de un desajuste creciente entre una estructura profunda inercial y las demandas percibidas en el entorno.

Acontecimientos externos a la empresa (como un cambio de tecnología), o factores internos, (como un cambio organizativo de personas clave), pueden originar los cambios episódicos. A lo que Weick y Quinn añaden (1999: 368):

El cambio episódico tiende a ser poco frecuente, más lento debido a su amplio alcance, menos completo, ya que rara vez se aplica plenamente, más estratégico en su contenido, más deliberado y formal que el cambio emergente, más disruptivo porque los programas se sustituyen en lugar de ser cambiados, y se inician en los niveles más altos de la organización. El intervalo de tiempo entre los episodios de cambio discontinuo se determinan por la cantidad de tiempo que las organizaciones gastan en otras etapas de desarrollo de la organización. Esta variación temporal en los procesos de construcción hasta la revolución es la razón por la cual este tipo de cambio se describe mejor como episódico, atemporal, o poco frecuente.

Tabla 11: Comparativa del cambio episódico y continuo

	Episodic change	Continuous change
Metaphor of organization	Organizations are inertial and change is infrequent, discontinuous, intentional.	Organizations are emergent and self-organizing, and change is constant, evolving, cumulative.
Analytic framework	Change is an occasional interruption or divergence from equilibrium. It tends to be dramatic and it is driven externally. It is seen as a failure of the organization to adapt its deep structure to a changing environment. Perspective: macro, distant, global. Emphasis: short-run adaptation. Key concepts: inertia, deep structure of interrelated parts, triggering, replacement and substitution, discontinuity, revolution.	Change is a pattern of endless modifications in work processes and social practice. It is driven by organizational instability and alert reactions to daily contingencies. Numerous small accommodations cumulate and amplify. Perspective: micro, close, local. Emphasis: long-run adaptability. Key concepts: recurrent interactions, shifting task authority, response repertoires, emergent patterns, improvisation, translation, learning.
Ideal organization	The ideal organization is capable of continuous adaptation.	The ideal organization is capable of continuous adaptation.
Intervention theory	The necessary change is created by intention. Change is Lewinian: inertial, linear, progressive, goal seeking, motivated by disequilibrium, and requires outsider intervention. 1. Unfreeze: disconfirmation of expectations, learning anxiety, provision of psychological safety. 2. Transition: cognitive restructuring, semantic redefinition, conceptual enlargement, new standards of judgment. 3. Refreeze: create supportive social norms, make change congruent with personality.	The change is a redirection of what is already under way. Change is Confucian: cyclical, processional, without an end state, equilibrium seeking, eternal. 1. Freeze: make sequences visible and show patterns through maps, schemas, and stories. 2. Rebalance: reinterpret, relabel, resequence the patterns to reduce blocks. Use logic of attraction. 3. Unfreeze: resume improvisation, translation, and learning in ways that are more mindful.
Role of change agent	Role: prime mover who creates change. Process: focuses on inertia and seeks points of central leverage. Changes meaning systems: speaks differently, communicates alternative schema, reinterprets revolutionary triggers, influences punctuation, builds coordination and commitment.	Role: Sense maker who redirects change. Process: recognizes, makes salient, and reframes current patterns. Shows how intentional change can be made at the margins. Alters meaning by new language, enriched dialogue, and new identity. Unblocks improvisation, translation, and learning.

Fuente: Weick y Quinn (1999: 366)

Para Weick y Quinn el cambio episódico sigue el modelo de las tres fases de Lewin, mientras que el cambio continuo se rige por una secuencia distinta. En la tabla 11 se comparan estos dos tipos de cambio en función de las causas que lo provocan y la estrategia para implementar los programas. De la tabla se deduce que el cambio episódico no es intencionado, tiene una perspectiva macro y global, requiere una respuesta rápida y se apoya de los agentes del cambio para implementarla. Ellos son quienes movilizan el cambio favoreciendo el compromiso y la coordinación del proceso.

Esta perspectiva de Weick y Quinn sobre el rol prioritario de los agentes del cambio es compartida por otros muchos autores. Por ejemplo, Pettigrew, Woodman y Cameron (2001: 704), quienes defienden que también la fuerte responsabilidad de los agentes del cambio, afirmando que “pueden motivar y gestionar el cambio episódico”.

Como el proceso de cambio episódico tiende a ser urgente y suele deberse a un fallo en el sistema original, los agentes del cambio y la alta dirección, toman un rol de liderazgo fuerte al implementar el nuevo modelo. Para Weick y Quinn (1999: 370), al tratarse de una decisión estratégica decidida desde la dirección de la empresa, el control autoritario es irremediable. Sin embargo, los mandos medios suelen cuestionar las decisiones de la alta dirección buscando alternativas, según ellos, más acertadas (a pesar de que las decisiones ya han sido tomadas) y, al equivocarse, el mandato se reafirma con más fuerza, lo que puede afectar al rendimiento negativamente generando un círculo vicioso en el que el mandato se hace cada vez más fuerte y menos dialogante.

Para Weick y Quinn (1999: 370) defienden que el cambio episódico se produce a través de la sustitución, en el sentido de que una entidad sustituye secuencialmente a la anterior, eliminando lo que había anteriormente. Al mismo mantienen que el cambio episódico es un cambio intencional, porque (1999: 371):

El cambio episódico requiere tanto de romper el equilibrio, como de hacer una transición a un nuevo equilibrio, que está más estrechamente relacionado con lo previsto. El cambio intencional se produce cuando un agente de cambio deliberada y conscientemente establece condiciones y circunstancias que son diferentes a las que había en ese momento y lo logra a través de un conjunto o serie de acciones e intervenciones -ya sea de manera individual o en colaboración con otras personas-“.

Ford y Ford (1995: 543) mantienen la misma idea que Weick y Quinn y defienden que, en estos casos, el cambio se implanta con la intención de mover una situación de “A” a “B”; para lo cual, el agente de cambio tiene un rol estratégico fundamental, puesto que son los que hacen posible el cambio. Los autores resaltan que, para que se produzca un cambio intencional, es necesario que se produzca una transformación en el estado o condición de entrada. Además, explican que, el cambio organizativo planificado supone implantar un programa acordado previamente, el cual, ha sido diseñado para dirigir la organización desde un estado inicial a un estado definido. El éxito del programa “será demostrado ante algunas evidencias objetivas o a través de la medición de los resultados finales, resaltando de qué manera son diferentes de lo que estaba presente antes de que se iniciara el proceso de cambio” (1995: 543-544).

Corley y Gioia (2004: 205), en línea con Weick y Quinn, afirman que:

En términos más generales, parece justo decir que en cualquier contexto de cambio mayor (*major change*), y quizás especialmente ante una situación de cambio de identidad importante, es probable que sea ambiguo. Aunque las características específicas puedan ser diferentes, los procesos asociados a esas ambigüedades y su resolución (...) parecen ser aplicable a otros casos también.

Sin embargo, al contrario que en el caso del cambio episódico, Weick y Quinn (1999) explican que el cambio continuo tiende a ser "permanente, en constante evolución, y acumulativo" (1999: 375). Los autores parten de la premisa de que el cambio es emergente, en el sentido de que las organizaciones mutan dando paso a un modelo diferente al original sin la intención premeditada de cambiar. El cambio sería ocasionado por una suma de actualizaciones en los procesos de trabajo y en las prácticas sociales.

En este sentido, Tsoukas y Chia (2002: 577) analizan las aportaciones de las obras de Off (1996), Orlikowski (1996), y Weick (1998) y defienden que el cambio no es una actividad excepcional a la que se exponen las personas en determinadas ocasiones, sino que es inherente a las organizaciones y que, por lo tanto, los empleados están acostumbrados a adaptarse a lo que tengan que hacer. Además, desde su perspectiva, el cambio es resultado de que las acciones de los empleados están estrechamente interrelacionadas con las de los demás. Así, Orlikowski (1996 en Tsoukas y Chia, 2002: 569) concibe el cambio como una improvisación permanente. En lugar de ver el cambio organizacional como una acción orquestada desde los niveles más altos de la organización, cree que es consecuencia de cómo reaccionan los empleados ante el día a día y ante las posibles contingencias, crisis, excepciones, oportunidades y consecuencias no deseadas que se encuentran".

En estos casos, los autores opinan que la improvisación juega un papel muy importante en el programa de cambio. Para Tsoukas y Chia (2002: 578) los programas de cambio desencadenan los cambios en curso y proporcionan herramientas para facilitar que algunas acciones ocurran a pesar de que, lo que pasará lo ven como un futuro incierto. Los programas de cambio se hacen para que funcionen y, para que esto suceda, son adaptados localmente, improvisados, y llevados a cabo por los empleados. "A menos que tengamos una imagen de cambio como un proceso continuo, un flujo de interacciones, y un flujo de iniciativas situadas, en oposición a un conjunto de eventos episódicos, será difícil superar los problemas derivados de la implementación de programas de cambio" (2002: 568-569).

El cambio continuo, por lo tanto, a pesar de que contribuye a que los empleados estén acostumbrados al aprendizaje continuo y a la transformación de su trabajo, no es objeto de estudio de esta investigación puesto que se centra en cambios estructurales de mayor impacto para la organización y sus empleados.

Tal y como se introduce al principio de la sección, otra manera de agrupar el cambio muy asentada entre los autores más relevantes del área los divide en convergente y radical,

desde esta perspectiva de clasificación del cambio existen también diversos análisis. En el marco de los cambios radicales, Plowman et al. (2007) ponen de manifiesto como los pequeños cambios que aparecen después de un periodo largo de equilibrio, pueden crecer y convertirse en un cambio radical (2007: 516):

El cambio radical puede ser el resultado de un patrón de cambios pequeños, de micro nivel que se producen con el tiempo; sin embargo, este tipo de cambio radical ha recibido poca atención en la literatura sobre el cambio organizacional. Los estudiosos han limitado la comprensión empírica de cómo y por qué algunos pequeños cambios se convierten en radicales.

Por otro lado, Orlikowski (1993: 331) afirma que (1993: 336-337):

El cambio radical va más allá de aumentar el *status quo*, puesto que requiere un cambio fundamental hacia productos, prácticas, relaciones, habilidades y normas diferentes. Supone una adopción de un paradigma distinto, un paso que normalmente altera el patrón establecido de entendimientos e intereses". Para la autora, un programa de cambio radical, conlleva la adquisición de nuevos procesos cognitivos y sociales. Es un proceso de mayor riesgo y dificultad que el cambio convergente, ya que la sustitución de normas, políticas de trabajo e incluso de la identidad de la organización es complejo.

Incluso, afirma Orlikowski, "el cambio radical se asocia a menudo con la ambigüedad y el caos y por lo general sólo se asienta cuando los jefes perciben una oportunidad excepcional o una crisis".

Gioia y Thomas (1996: 373), de acuerdo con los autores anteriores, ponen de manifiesto que cualquier cambio importante y, sobre todo, los cambios estratégicos que se implementan en las organizaciones, suponen una alteración significativa de la percepción que los empleados tienen de la organización. Por lo que los Gioia y Thomas defienden que, para obtener resultados exitosos de un programa de transformación radical, es imprescindible reconsiderar la identidad y la imagen existente.

Esta posición, también la defiende Huy (1999), quien afirma que el cambio radical (o de segundo orden) "se refiere a un cambio fundamental, cualitativo en la filosofía o núcleo de la identidad de la empresa que también puede afectar al patrón de las relaciones estratégicas fuera de la empresa" (1999: 332). La identidad, tal y como se explicó al comienzo de esta revisión bibliográfica, se entiende como las características centrales, perdurables y distintivas de la organización. La identidad es un nexo para los empleados que se refleja en la manera de trabajar y en la toma de decisiones del colectivo. Por lo tanto, un cambio en la identidad corporativa, para preservar la alineación, suele ocasionar cambios simultáneos en el resto de dimensiones de la organización (tales como la estructura, los sistemas y el plano personal). Los cambios radicales, por lo tanto, tienen "a menudo una escala profunda y amplia" (Ledford et al., 1989 en Huy, 1999, 332). Y, para Huy, el impacto en la organización se demuestra, no sólo en una redistribución importante y generalizada de los recursos y el poder, sino también en un cambio de paradigma que desafía la concepción de los empleados acerca de los pilares que sustentan la organización.

Van Vuuren y Elving (2008: 351) argumentan que “los cambios de primer orden son cambios incrementales menores que los sistemas vivos tienen que experimentar con el fin de evitar la llegada de los cambios de segundo orden” también llamados cambios radicales. Los autores explican que, los cambios de primer orden (o convergentes) son ajustes en la organización donde el objetivo deseado a alcanzar es claro y no supone una diferencia esencial con respecto al estado del punto de partida. Los autores incluso cuestionan porqué estos ajustes son denominados cambios ya que, en ciertas ocasiones, la denominación de: innovación, ajuste o proceso de aprendizaje podrían ser más concretas y apropiadas. De hecho, Van Vuuren y Elving creen que, si se reemplazara la palabra cambio por cualquiera de las anteriores, incluso podría repercutir positivamente en la organización. El uso desmesurado de la palabra puede disminuir su efecto cuando realmente se produzca un cambio radical. En un cambio de primer orden, los procesos se basan, principalmente, en proporcionar información sobre el estado final deseado, y en las medidas que se tomarán para alcanzarlo, pero no requiere el mismo esfuerzo de adaptación que en el de segundo orden.

Por otro lado, Van Vuuren y Elving mantienen que (2008: 351):

Los cambios de segundo orden, por el contrario, son los cambios en los que el estado final de la organización no está claro, aunque todos los indicadores muestran que la organización tiene que cambiar. Cambiar la comunicación en los cambios de segundo orden será más difícil que en los cambios de primer orden, ya que implican un estado final desconocido. Es un comienzo de un proceso, y el éxito depende en gran medida de la calidad de los procesos de interacción y del grado en que se logra el entendimiento mutuo.

Boonstra (2004) describe de la siguiente forma la alteración producida tras cambios de segundo orden (2004: 9):

Tras un cambio de segundo orden, el nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza completamente diferente del viejo estado de las cosas. Hay una transición a un nuevo estado conocido durante un período de tiempo. Cambios de segundo orden se centran en la renovación y la innovación. Una vez que los líderes de la organización y los agentes de cambio han evaluado las necesidades y oportunidades existentes, desarrollan un estado futuro más deseable. Para lograr ese nuevo estado, la vieja forma de trabajar debe ser anulada y la organización debe pasar por un período de transición cuando todavía no está fuera de lo viejo y aún no plenamente en la nueva. Durante el curso del proceso de cambio, se examinan los aspectos que inhiben esta transición, y los agentes de cambio y consultores tratan de eliminar estos obstáculos por medio de intervenciones. Con frecuencia, la fase de transición es administrada por dos estructuras paralelas que supervisa las operaciones en curso y que gestiona los cambios. Con los años, un gran número de técnicas de intervención se han desarrollado a partir de las ciencias de la conducta que se pueden utilizar en el desarrollo organizacional. Se han desarrollado métodos para la orientación individual y la formación, el desarrollo de equipos, la gestión de conflictos, la colaboración, los cambios en la estructura y la cultura, el cambio estratégico, la resolución de problemas en redes de organizaciones, las conferencias de búsqueda para crear nuevos futuros, y la innovación.

En su obra, Plowman et al, investigan el caso de Iglesia de la Misión, en donde la decisión de ofrecer desayuno a las personas sin hogar originó un cambio radical imprevisto y sin intención en la iglesia y en su entorno. Tras un corto periodo de tiempo después de la implantación del programa, otras iniciativas sociales derivadas de la gran acogida del desayuno caliente comenzaron a aparecer en la zona. Algunos ejemplos fueron: Instalaciones de asistencia legal, capacitación laboral, servicios de lavandería y duchas (2007: 515-516). Las autoras identificaron esa transformación de la iglesia y el entorno como un cambio radical continuo (tal y como Weick y Quinn lo entendían). Puesto que fue el resultado de una constante evolución y de una suma acumulativa de cambios simultáneos muy relevantes.

Plowman et al cruzan las dos tipologías de cambio y presentan en la figura 16 cuatro tipos de cambio diferentes dependiendo del ritmo (continuo o episódico), y del alcance (convergente o radical). Tal y como se acaba de exponer, el cuadrante IV, cambio continuo radical es el caso de la iglesia de la Misión recientemente comentado. Los cuatro tipos de cambio tienen características comunes en función del: impulsor del cambio, (ya sea la inercia o la inestabilidad); la forma del cambio (adaptativo o sustitutivo); la naturaleza del cambio (emergente o previsto); y los tipos de *feedback* y conexiones (2007: 517).

Otros autores han agrupado los cambios en menores o mayores dependiendo su inercia e impacto. Barnett y Carroll (1995: 219), por ejemplo, afirman que los cambios mayores traen consigo transformaciones estructurales o cambios radicales en un solo elemento de la estructura. Lo que, en la experiencia de Crossan et al. (1999: 530) es poco frecuente:

Los cambios en los sistemas, estructuras y rutinas ocurren con relativa poca frecuencia en las organizaciones. Como resultado, aunque los procesos subyacentes a la intuición, interpretación, e integración son más fluidos y continuos, los cambios significativos en las organizaciones institucionalizadas son normalmente interrumpidos. Por esta razón, muchos de los cambios en las organizaciones se interpretan, en su naturaleza, como radicales o de transformación, en lugar de incrementales.

Quirke (2008: 154) pone como ejemplos de cambios estructurales las propias reestructuraciones internas, las operaciones de venta de negocios secundarios, o las fusiones y adquisiciones con otras compañías. Para Kavanagh y Ashkanasy (2006: 83), estas operaciones, representan un cambio inesperado y relevante cuya implantación genera una gran cantidad de incertidumbre. Los autores defienden que, en estos casos, para que se dé un cambio cultural, es necesario modificar tanto las suposiciones más arraigadas en la organización, es decir, sus creencias, como sus comportamientos. “La manera en que se evoca el cambio de la cultura de cada individuo también tiene un impacto significativo en el resultado y en las consecuencias para cada individuo” (2006: 83).

Figura 16: Cuatro tipos de cambio según su alcance y ritmo

		Scope	
		Convergent	Radical
Pace	Continuous	<p style="text-align: center;"><i>Quadrant 1^a</i></p> <p>Driver of change: <i>Minor</i> system instability</p> <p>Form of change: <i>Small adaptations</i> that occur with existing frame</p> <p>Nature of change: <i>Emergent and local</i> as members improvise and/or learn</p> <p>System uses <i>positive feedback</i>, which encourages deviations and adaptations</p> <p>Type of connections: <i>Loose coupling</i> which keeps local adaptations from amplifying</p>	<p style="text-align: center;"><i>Quadrant 4</i></p> <p>Driver of change: <i>Major</i> system instability</p> <p>Form of change: <i>Pattern of adaptations</i> that is frame-bending</p> <p>Nature of change: <i>Emergent and systemwide</i> as adaptations accumulate into patterns</p> <p>System uses <i>positive and negative feedback</i>, which pull system in two directions—toward bounded instability</p> <p>Type of connection: <i>Tight coupling</i>, which enables amplification of local adaptations into radical change</p>
	Episodic	<p style="text-align: center;"><i>Quadrant 2</i></p> <p>Driver of change: <i>Minor</i> inertia</p> <p>Form of change: A <i>minor replacement</i> that occurs within existing frame</p> <p>Nature of change: <i>Intended and local</i></p> <p>System uses <i>negative feedback</i>, which highlights need for minor replacement</p> <p>Type of connection: <i>Loose coupling</i> requires local minor replacements</p>	<p style="text-align: center;"><i>Quadrant 3</i></p> <p>Driver of change: <i>Major</i> inertia</p> <p>Form of change: A <i>dramatic replacement</i> that is frame-bending</p> <p>Nature of change: <i>Intended and system wide</i></p> <p>System uses <i>negative feedback</i>, which highlights need for major replacement</p> <p>Type of connections: <i>Tight coupling</i> requires systemwide radical replacement</p>

Fuente: Plowman et al. (2007: 517)

Los programas de cambio en grandes organizaciones, también conocidos como intervenciones a gran escala ("*large-scale interventions*") impulsan un cambio profundo y complejo de las corporaciones, lo que hace que en efecto tengan un enfoque distinto a los programas que se aplican en una escala menor. Así, Bunker y Alban (1992 en Weick y Quinn 1999: 374) mantienen que las claves para las intervenciones a gran escala se basan en: la recopilación de datos del entorno y en compartirlos ampliamente entre sus empleados; en el análisis del momento y en la toma de decisiones en base a las circunstancias; en el aprendizaje de toda la organización; en la implantación de un modelo mixto impulsado por la alta dirección pero centrado en la participación de toda la organización.

Cuando una empresa va a implementar un cambio fundamental en la forma en que la organización lleva a cabo sus negocios, es necesario que, al mismo tiempo, implementen un cambio fundamental en la forma en que la organización piensa en sí misma. Corley y Gioia (2004: 176) concluyen tras analizar varios casos de éxito y fracaso en programas de transformación que, "sólo provocando cambios en la identidad de la organización podría un equipo de alta dirección implementar con éxito las transformaciones radicales" dentro de su empresa.

Dutton y Dukerich (1991) analizaron en su obra el caso de la Autoridad Portuaria de Nueva York / Nueva Jersey de adaptarse a los cambios y demostraron la influencia que tiene la imagen individual de los miembros de una organización en la implantación de una nueva identidad corporativa. Los cambios que la empresa quería implantar, sólo podían activarse una vez se hubieran realizado las interpretaciones individuales del caso. En el caso de la Autoridad Portuaria, lo que los empleados percibían como su identidad corporativa y lo que los externos veían como diferencial en su organización (la imagen externa) era diferente lo que generó conflictos que impactaron en los resultados finales del plan. Para Dutton y Dukerich, "la consistencia o inconsistencia entre la imagen y la identidad corporativa ayuda a explicar cuándo, dónde y cómo los miembros se motivan para empujar en contra o a favor de las iniciativas organizativas" (1991: 550). Corley y Gioia (2004: 175-176), analizando ese mismo caso, explica que, cuando la percepción generalizada que los externos a una organización tienen es distinta a la de los propios miembros de la empresa, los internos pueden cuestionar tanto sus creencias acerca de la identidad de la organización como su condición de miembros de la organización.

Gray y Balmer (1998: 699) hacen hincapié en la relevancia de gestionar los distintos *stakeholders* que una empresa puede tener en base a una misma identidad. Ellos sostienen que, ante todo, "la empresa debe evitar proyectar una imagen inconsistente". Esta consistencia es recomendada por dos motivos fundamentales: en primer lugar, porque algunas de las preocupaciones de los distintos grupos de interés se superponen y porque entre ellos pueden estar comunicados y, en segundo lugar, porque ninguno de esos grupos son entidades separadas y distintas sino que, en muchas ocasiones, los miembros se solapan. Esta relación se mantiene sobre todo en el grupo de empleados, quienes, recurrentemente, son también clientes o accionistas de la empresa.

Schein 1992 (en Huy, 1999: 332) afirma que las estructuras cognitivas que han dado pie a la construcción compartida de sentido y significado de la organización, son resultado de la inversión emocional de los empleados. Por lo que “desafiar esta fuente de estabilidad cognitiva y emocional equivale a atacar la identidad central y, por lo tanto, podría desencadenar fuertes mecanismos de defensa, como la ansiedad y la defensiva” (Huy 1999: 332). Así, el autor desvela como las reacciones emocionales, que se analizarán en más detalle en la próxima sección, afloran durante los programas de cambio radical o estructural e impactan durante su implantación. Huy profundiza en las aportaciones que distintos autores han realizado al campo académico de las emociones y el cambio. Presenta una variedad de emociones que pueden originar sentimientos opuestos, positivos o negativos. Sin embargo “el desacuerdo que se percibe en temas importantes provoca emociones intensas, y, por desgracia, estas emociones negativas tienden a diseminarse más rápidamente que las positivas” (1999: 332).

3.3 Condicionantes para el cambio

Como hemos visto en la sección anterior, el avance de un programa de cambio, es decir, su evolución a través de múltiples fases, no sólo se debe a una planificación temporal estratégica previamente definida, sino que es dependiente del proceso de transformación que los empleados realizan al interiorizar progresivamente el plan. En esta sección, se analiza en profundidad, cuales son los principales condicionantes que impactan en la aceptación de un plan y, por lo tanto, en su evolución.

A pesar de que los programas de cambio los diseña la alta dirección de una empresa y que los agentes de cambio les ayudan con su implementación, los receptores del cambio y los que, en última instancia, necesitan aplicar y hacer frente al cambio en su actividad diaria son los empleados de todos los múltiples niveles jerárquicos.

3.3.1 Emociones

Los empleados, ante todo, son personas; y, por ello, miden sus experiencias fundamentalmente a través de las emociones que producen en ellos. En el trabajo, como en el resto de ambientes, las emociones están presentes y reflejan las interpretaciones que hacemos de los acontecimientos. Como consecuencia de esa realidad, Kiefer (2002: 42-43) considera que la identificación y la expresión de las emociones son una parte vital de la construcción de sentido que sucede durante los procesos de cambio. El análisis de sus reacciones da información muy relevante sobre posibles focos de resistencia, refleja la perspectiva de los diferentes grupos de interés dentro de la organización y ofrece información de valor sobre la forma de pensar, sentir y comportarse de los empleados de la organización.

Son varios los expertos que han hecho hincapié en la importancia de una mejor comprensión de las emociones de los receptores durante el cambio. Huy (1999) explica cómo la inteligencia emocional aplica tanto a nivel individual como en el plano organizacional (también llamada teoría de la capacidad emocional). En el primero de ellos, “una persona emocionalmente inteligente es capaz de reconocer y utilizar sus propios estados emocionales y los de los que le rodean para resolver problemas y regular comportamientos” (1999: 325). Mientras que, a nivel organizativo, “la capacidad emocional se refiere a la capacidad de una organización para admitir, reconocer,

monitorear, distinguir, y atender las emociones de sus empleados, y se manifiesta en las normas y rutinas relacionadas con las emociones” (1999: 325).

Los resultados de las últimas investigaciones predicen que las empresas que canalizan bien las emociones de sus empleados, tienen más posibilidades de alcanzar el éxito al implementar programas de transformación radical o de segundo orden. La situación contraria, resalta Huy (1999: 342), puede frustrar sobre todo a los agentes del cambio, ya que ellos son el eslabón principal entre la alta dirección y los empleados y los responsables de activar el programa en la organización.

En relación al papel que desempeñan las emociones individuales en el contexto del cambio organizacional, Kiefer (2002) afirma que “el cambio organizacional, como otros contextos de la vida, puede ser visto como la interpretación individual y socialmente compartida de los acontecimientos en curso. Tales sucesos recogen, desde una nota de prensa oficial, hasta los comportamientos y emociones de los compañeros” (2002: 45). Cualquiera de ellos, puede ser interpretado y experimentado emocionalmente a través de valoraciones cognitivas negativas como pueden ser la ira y el miedo, o también positivas como la alegría y el entusiasmo. Para la autora, la experiencia de cambio individual es una suma de emociones interdependientes que el empleado vive desde el lanzamiento del programa.

No obstante, Kiefer también destaca la función social de las emociones puesto que, al compartirse, forman parte de las experiencias del proceso del cambio de otros miembros de la organización. “Tales emociones expresadas y comunicadas influyen en los procesos de grupo, clima organizacional, así como en la construcción individual y social del cambio. Las emociones indican cómo el proceso de cambio está siendo experimentado por diferentes grupos de interés, y los acontecimientos interpretados dan sentido a las emociones explicando por qué se dan determinadas emociones y en qué contexto se producen” (2002: 45). Noticias como despidos masivos, o una secretaria expresando su insatisfacción pueden repercutir en los demás interrumpiendo incluso el proceso cognitivo que estaba realizando ante su propio cambio.

Algunos autores como Leana y Barry (2000: 753) defienden que un cierto nivel de tensión entre la estabilidad y el cambio es una parte inevitable del entorno empresarial que aporta tanto oportunidades como retos a los participantes. Al mismo tiempo que las personas necesitan estabilidad y aprecian los sistemas sociales predecibles, también “buscan variaciones estimulantes y cambios con el fin de impulsar la realización personal y evitar el aburrimiento -un estado efímero desagradable que se ha relacionado con la insatisfacción laboral, la rotación, y disminución de rendimiento” (2000: 756).

Al mismo tiempo, Miller et al (1994: 65) destacan como consecuencias positivas que “una cantidad moderada de ansiedad puede alertar a los empleados de rutinas nuevas, estimularles a buscar información, y preparar su capacidad de rendimiento”. Y defienden que, ese estado, es idóneo para que los empleados desarrollen las nuevas capacidades y comportamientos necesarios para llevar a la organización al estado deseado esbozado en el plan de transformación. “Los empleados que se encuentran demasiado cómodos ante

un cambio inminente pueden no alterar significativamente sus conductas ni preocuparse por lograr nuevos objetivos en su rendimiento” (1994: 65).

Otra visión menos positiva del cambio también ha sido analizada con detalle por otros autores. Fox y Amichai-Hamburger (2001) defienden que los procesos de cambio son desestabilizadores de las emociones de los empleados per se. “Los programas de cambio en las organizaciones son sucesos que despiertan emociones intensas. Los antecedentes a los programas de cambio –normalmente una crisis o una oportunidad- son a su vez fuertes generadores de emociones. Sólo con la idea de que el cambio se propaga en toda la organización, muchas personas pueden llegar a sufrir ansiedad y tensión” (2001: 85). Kiefer (2002: 43) defiende esta misma idea basándose en la psicología de las emociones, la cual “también ve las emociones principalmente como una reacción a un suceso, lo que indica un episodio de importancia para el individuo” (2002: 43).

Diferentes emociones suelen asociarse con diferentes acciones. En su obra, Kiefer (2002: 44) explica algunos de esos vínculos. El miedo, por ejemplo, lo asocia a acciones relacionadas con evitar, huir o protegerse del suceso. La felicidad y la confianza, sin embargo, lo vinculan al instinto de quedarse cerca. La ira la relaciona con la tendencia a eliminar el obstáculo, resistirse u oponerse al mismo. La autora considera este aspecto de las emociones particularmente relevante puesto que puede contribuir a explicar y predecir comportamientos. “Se ha comprobado que las emociones tienen más influencia en el comportamiento del entorno de trabajo que las actitudes ante el trabajo como puede ser la satisfacción profesional” Kiefer (2002: 44).

Así, Klarner et al. (2011) clasifican las emociones en positivas y negativas según el grado de afabilidad que acuñaron previamente Larsen y Diener. Liu y Perrewé (2005: 265) utilizan un criterio similar para examinar las emociones según las siguientes dos dimensiones: el tono hedónico (que se refiere a lo agradable de las emociones) y el nivel de excitación (la intensidad de las emociones experimentadas).

En el contexto del cambio organizacional, Klarner et al. (2011) explican que “las emociones positivas incluyen sentirse seguro sobre el cambio y acentuar la confianza, mientras que las emociones negativas implican sentirse estresado o inseguro sobre el cambio, lo que lleva a la desconfianza” (2011: 333). Klarner et al (2011) también hacen una revisión sobre las principales aportaciones hasta el momento acerca de cómo ambos tipos de emociones de los empleados afectan a su comportamiento durante el proceso de cambio y, por lo tanto, al propio resultado del programa. Por un lado, marcan una correlación directa entre el cambio y la resistencia del empleado consecuencia fundamentalmente de las emociones negativas y de la creencia de que el cambio es innecesario. La resistencia, afirman, retiene la participación durante el cambio.

Sin embargo, por otro lado, Klarner et al. (2011) mantienen que las emociones positivas a la hora de afrontar un cambio, pueden contribuir al apoyo del proceso de transformación. Avey et al. (2008 en Klarner et al. 2011: 333) “encontraron que las emociones positivas pueden ayudar a los empleados a lidiar con el cambio ya que amplían las opciones percibidas por los empleados, ofrecen un enfoque abierto a la resolución de problemas, y

dan energía para adaptarse a las nuevas condiciones”. Klarner et al. también defienden que las emociones positivas tienen un impacto positivo en el compromiso en la organización, favoreciendo la lealtad del empleado en tiempos difíciles.

En línea con esta perspectiva, los autores Vakola y Nikolaou (2005: 162) incluso afirman que las actitudes positivas ante el cambio “son de vital importancia” para conseguir los objetivos de los programas de cambio puesto que repercuten en la moral, productividad y volumen de negocios de la empresa. Se apoyan de los imponentes resultados que Beer y Nohria (2000) presentaron acerca del porcentaje de éxito de los programas de cambio. Ellos identificaron que el 70 por ciento de todas las iniciativas de cambio fracasan. Mientras que en Vakola y Nikolaou (2005) apuntan como la principal razón del fracaso a la resistencia de los empleados, lo cual afirman que “está estrechamente relacionado con el desarrollo de actitudes negativas al cambio” (2005: 162).

Kavanagh y Ashkanasy (2006: 86) analizan, en particular, el caso de las fusiones y explican que, en estas situaciones, los comportamientos y las actitudes de los empleados de la empresa adquirida mostrarán mayores cambios que los de la empresa compradora. Los empleados de la empresa adquirida, podrían incluso sentirse inferiores por la pérdida de la autonomía y el control de su puesto. En cuanto a la opinión del impacto de las emociones sobre los empleados, los autores afirman que

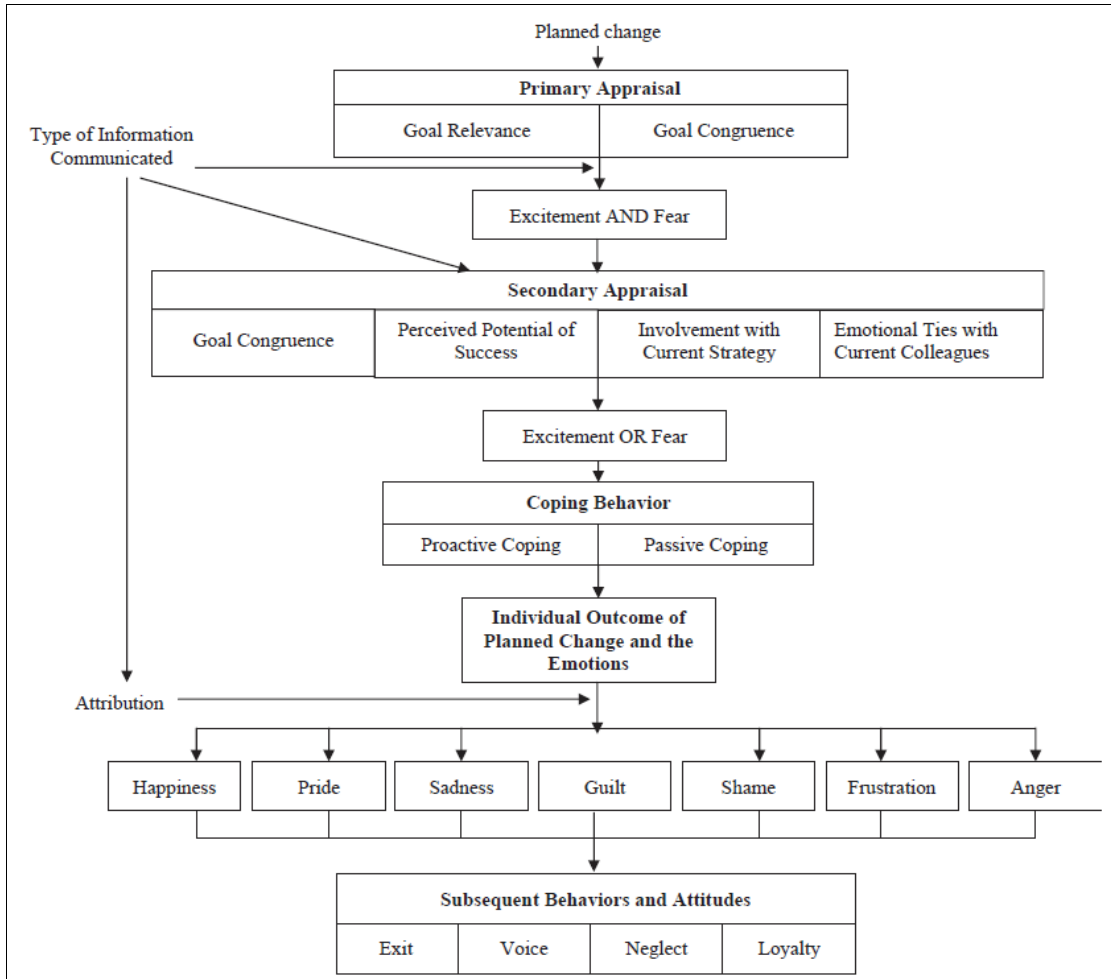
La experiencia emocional o afectiva de una persona durante un proceso de cambio impacta en su compromiso de facilitar el éxito del cambio organizacional y en los comportamientos con los que contribuye al esfuerzo del cambio. Específicamente, las reacciones afectivas positivas de los individuos ante el cambio influyen positivamente en el compromiso para cambiar y en el apoyo de comportamiento cooperativo para el cambio. Por otro lado, las reacciones afectivas negativas de los empleados ante el cambio influyen en los comportamientos vinculados a la resistencia al cambio (2006: 86).

No obstante, tras realizar una revisión documental en profundidad sobre las investigaciones publicadas acerca de los efectos de las distintas emociones, Klarner et al. concluyen que existe una tendencia a medir las emociones negativas por encima de las positivas. E incluso, de acuerdo a la interpretación tradicional, hay una opinión generalizada de que “los empleados tienen que adaptarse a los cambios organizativos y aprender nuevas estrategias para alcanzar los objetivos redefinidos sin dejar de ser resistentes a los contratiempos durante el cambio” (2011: 333).

Sin embargo, existe una visión posibilista que no limita las emociones positivas a los beneficios para cambiar, sino que encuentra oportunidades también en las emociones negativas tal y como se ha visto que reflejaba en sus investigaciones sobre la ansiedad Miller et al (1994: 65). En ocasiones, las emociones negativas tienen un papel relevante en un proceso de cambio porque pueden aportar información de valor al funcionar como advertencias ofreciendo conocimientos relevantes para la evolución del programa. Ante la urgencia de una solución, las emociones negativas pueden por ejemplo estimular respuestas o incluso agilizar el consenso.

Construyendo sobre la misma idea, Kiefer (2002: 40) afirma que “las emociones se ven a menudo como una causa de los problemas que ocurren durante la aplicación del cambio en lugar de una expresión de las dificultades subyacentes”. Y añade, “desde una perspectiva psicológica, se trata de una visión muy desafortunada de las emociones, ya que deja muchas preguntas sin discutir y puede llevar a la conclusión de que las emociones deben ser gestionados aparte a la hora de implementar el cambio con éxito”. Ella, sin embargo, vincula lo que denomina la experiencia emocional al cambio y analiza las emociones que emergen durante los procesos de cambio y como pueden realizar ajustes en el programa en función de las conclusiones.

Figura 17: Modelo cognitivo-emocional de reacciones individuales ante el cambio planificado



Fuente: Liu y Perrewé (2005: 266)

Otros estudios han examinado la evolución de las emociones y el comportamiento de los empleados durante un proceso de transformación interno estructural. Liu y Perrewé (2005) presentan el proceso por el que pasan las personas inmersas en un programa de cambio que diseñó Lazarus. Este modelo, que ha servido como referencia a muchos investigadores posteriores, mantiene que (2005: 265):

En un cambio organizacional planeado, las personas pasan por un proceso cognitivo-emocional, en el que tratan de dar sentido al cambio, luchar con sus propias tensiones emocionales, y elegir maneras de hacerle frente. Se argumenta que un proceso de cambio normalmente implica un episodio emocional que tiene cuatro etapas secuenciales pero distinguibles. Para Lazarus (1991) las tres primeras etapas se denominan: la valoración primaria, la evaluación secundaria y la conducta de afrontamiento respectivamente. La última etapa se denomina la etapa de resultados individuales del cambio planificado y las emociones

El modelo muestra la evolución del proceso cognitivo de los empleados desde que reciben la primera información hasta que reacciona manifestando unos comportamientos y actitudes ante el cambio. En la figura 17 se observa como el proceso de dar sentido al cambio conlleva varios episodios donde el empleado, tras recibir varias oleadas de información, va realizando atribuciones individuales vinculadas al miedo o al entusiasmo, hasta que finalmente lo cataloga y adopta una posición ante él.

Klarner et al. (2011), Liu y Perrewé (2005) y Kiefer (2002), entre otros, también se apoyan del modelo de Lazarus e interpretan las etapas de la siguiente forma. Por un lado, Klarner et al. (2011), mantienen que “la valoración primaria se produce cuando los individuos evalúan si el programa de cambio es relevante para su bienestar o las metas personales” (2011: 334). Para esa evaluación, las creencias, los valores y los objetivos personales forman parte de la decisión, la cual, a su vez, se manifiesta en emociones distintas.

Debido a que la dirección y los resultados del programa de transformación son difícilmente predecibles con exactitud al comienzo del proceso, los empleados pueden encontrar difícil realizar una valoración primaria sobre si sus objetivos se verán facilitados o frustrados. Por eso, Liu y Perrewé (2005: 267-268) afirman que, en esta etapa, es probable que los empleados tengan una mezcla de emociones incluso contradictoria entre sí. Estos “sentimientos encontrados de los individuos causarán confusión y malestar, e induce a que la gente dude antes de tomar cualquier acción para reaccionar ante el cambio de entrada” (2005: 267). Además, explican las autoras, cuando las personas experimentan una situación desconocida para ellos, es frecuente que vacilen y que estén reacios a reaccionar; prefieren esperar y comprobar cómo evoluciona la situación o hasta que tengan más información disponible para posicionarse.

Por otro lado, añaden Klarner et al. (2011) que “si los individuos consideran que la situación de cambio es relevante, la evaluación secundaria sigue. En esta etapa, los empleados reciben más información sobre el cambio y comienzan a experimentarlo en su día a día en el trabajo” (2011: .334). Los autores explican los principales condicionantes de esta etapa de la siguiente forma (2011: 334):

La valoración secundaria está influenciada por el grado de congruencia existente entre las metas de un individuo y los objetivos del cambio, el grado de confianza de cada persona en el éxito de la propuesta de cambio, las inversiones psicológicas y reales de un individuo así como la fe en las estrategias de la organización, y los lazos emocionales que un individuo desarrolla con sus subordinados, supervisores y compañeros en la interacción diaria.

Para la valoración de la información, Liu y Perrewé (2005) defienden que, el nivel de esfuerzo necesario para que las personas modifiquen su *status quo* está directamente relacionado con el nivel de entusiasmo hacia el cambio. Por lo que si la distancia entre la situación organizacional de arranque y el estatus deseado es grande, se necesitará un nivel de entusiasmo fuerte para que los empleados aceleren el cambio. Por otro lado, las autoras afirman que el nivel de entusiasmo se relaciona con el nivel de control que uno tiene sobre la situación. “Cuando el control es alto, las situaciones de estrés no son susceptibles de inducir reacciones emocionales. Debido a que el nivel de incertidumbre inherente a la situación es alto, y la percepción de control es bajo al comienzo del cambio, los individuos son propensos a reaccionar fuertemente” (2005: 267).

Un programa de transformación es un proceso que necesita tiempo para consolidarse. En su transcurso, pueden ocurrir hechos –planificados o no- que impacten en las emociones de los empleados de distinta forma. Además, a medida que pasa el tiempo y se recibe más información y se consigue una mejor comprensión sobre el alcance real del cambio, las actitudes o comportamientos pueden evolucionar. Así, tal y como afirma Klarner et al. (2011: 334), para entender realmente las emociones durante el cambio, necesitan ser analizadas desde una perspectiva evolutiva.

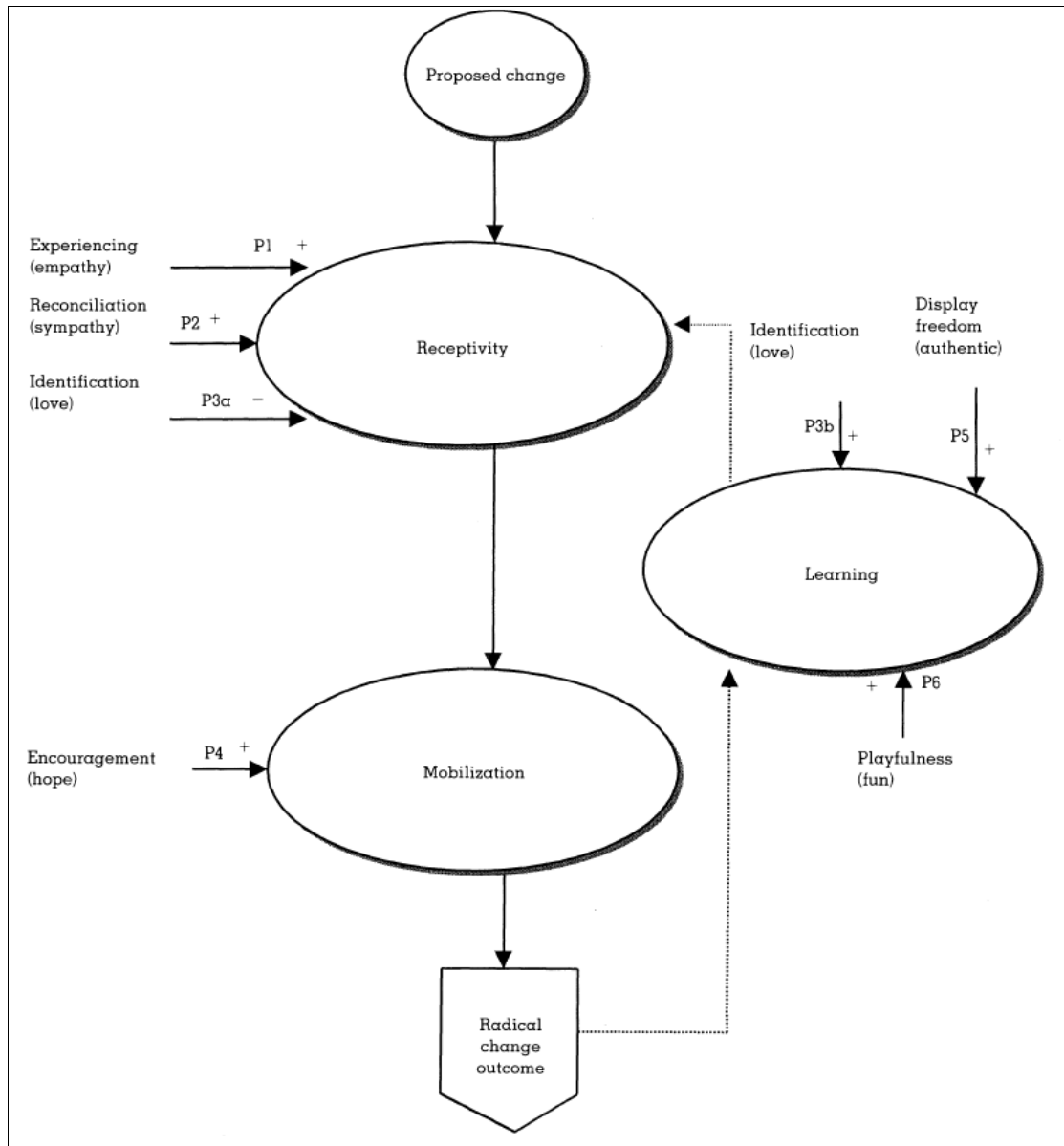
Al superponer la perspectiva evolutiva de las emociones con las etapas del proceso de cambio, se obtiene una visión interesante de la interconexión de ambos procesos. En la sección anterior, ya se presentó el modelo de Armenakis y Bedeian (1999), quienes vinculaban los procesos de negación, resistencia, exploración y compromiso (de Jaffe, Scott y Tobe) a las etapas del cambio de Lewin. Este intento por determinar cuáles son los comportamientos generalizados que se observan tras los distintos estímulos típicos de los programas de transformación ha sido objeto de investigación de otros autores.

Huy (1999: 326-327) desarrolla un modelo algo más complejo que el de Armenakis y Bedeian acerca de cómo las emociones influyen el cambio. El autor vincula seis emociones a las etapas del cambio para ilustrar el concepto de capacidad emocional. Resume gráficamente las relaciones entre las dinámicas emocionales y las diversas fases de cambio en la figura 18. Divide el proceso de cambio en tres fases: una primera fase de receptividad (a la que vincula las emociones de empatía, compasión, amor), una segunda fase de movimiento (a la que atribuye la esperanza) y una tercera fase de aprendizaje (a la que atribuye la autenticidad y la diversión).

No obstante, Huy (1999: 326) hace hincapié en que gestionar las emociones representa una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el éxito de un programa de transformación radical. Y, además, la autora destaca que su modelo se enfoca en las

emociones generadas en una etapa de cambio, en lugar de aquellas que surgen en conflictos entre grupos.

Figura 18: Modelo dinámico del cambio de Huy



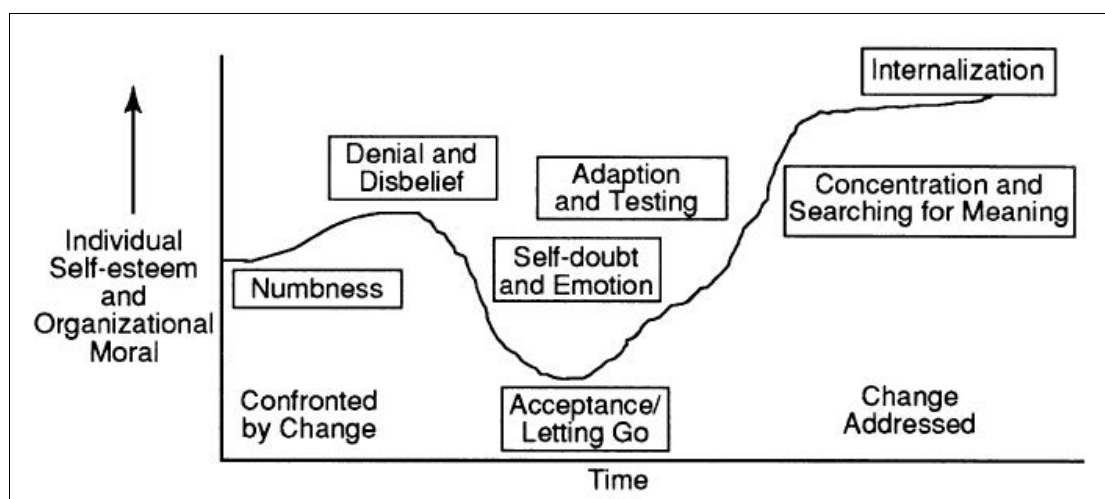
Fuente: Huy (1999: 327)

Por otro lado, es interesante remarcar que las tres etapas críticas en las que Huy (1999: 328) divide un programa de cambio radical: receptividad, movilización y aprendizaje

(*receptivity, mobilization y learning*); no son contrarias a las del modelo de Lewin, sino que tienen algunas similitudes. Entre las diferencias más relevantes, no obstante, está el hincapié que hace Huy por el proceso emocional que un empleado experimenta en paralelo al cambio de su empresa y que el proceso de aprendizaje es una fase independiente resultado del cambio radical.

Sin embargo, Nelson y Coxhead (1997: 37), entre otros autores, utilizan el modelo de reacciones evolutivas de Wilson de 1994 para sus investigaciones sobre el éxito en el cambio organizacional. Ellos afirman que, cuando las personas se enfrentan inicialmente a un posible cambio, se observan ciertos patrones en sus reacciones. “La mayoría de las personas experimentan la misma secuencia, aunque algunos se estancan en ciertas etapas más que otros” (1997: 37). De la figura 19 se deduce que las personas se enfrentan a una primera etapa de desconfianza y negación que afecta a la autoestima del individuo y a la moral en la organización hasta que se pasa a la fase exploratoria en la que, tras aceptar el hecho, se comienza a adoptar e interiorizar el cambio.

Figura 19: Evolución de las reacciones ante el cambio



Fuente: Nelson y Coxhead (1997: 37)

Nelson y Coxhead (1997) utilizan la metáfora de una venta para explicar los motivos por los que se genera la resistencia al cambio. Esta resistencia ocurre porque, como en cualquier venta, “a muy pocas personas les gusta la idea de que les vendan algo que no quieren, comprenden o sienten que necesitan” y, además, “la gente debe poseer antes de comprar” (1997: 37). Normalmente, afirman los autores, cuando los implicados pueden verse a ellos mismos viviendo y trabajando en el nuevo entorno que ha sido rediseñado en el programa de cambio, es entonces cuando comienzan a aprobar el cambio o cuando comienzan a sentirse parte de la creación del proyecto.

La secuencia emocional que Quirke (2008: 145-147) presenta es similar, en esencia, a la de Nelson y Coxhead (1997). Para el autor, durante un proceso de cambio mayor, los empleados atraviesan las siguientes emociones: negación, ira, depresión, aceptación resignada, preparación y renovación. Quirke (2008) también profundiza en las claves de gestión que los líderes deben mantener en cada una de las etapas.

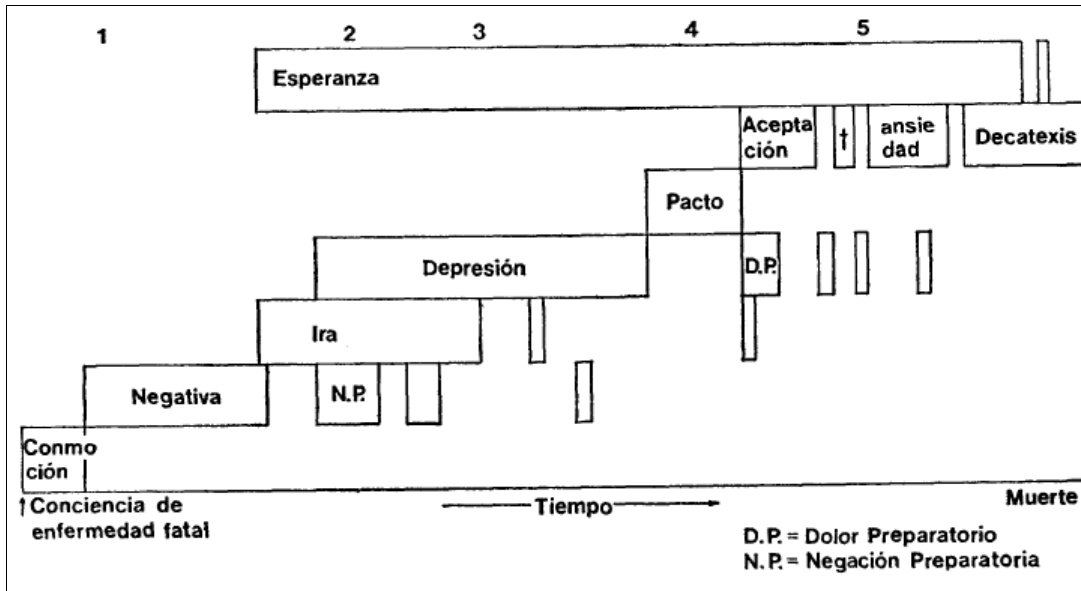
Durante las fases de negación e ira, Quirke (2008) explica que la noticia suele generar sorpresa y enfado entre los empleados, lo que les hace estar menos receptivos a argumentos racionales y a la lógica. "Por tanto, el trabajo del gerente en ese momento es escuchar más que contar, dar a la gente la oportunidad para tomar aire y no sobrecargarlos con información puramente racional" (2008: 145). En la fase de aceptación resignada, "la gente pasa a aceptar el cambio a regañadientes, pero todavía tienen una falta de entusiasmo por el cambio propuesto". En este momento, el papel del jefe no es sólo el de escuchar y el de aceptar donde se encuentra cada uno de sus empleados, sino también el de "repetir los mensajes clave sobre el cambio: porqué es necesario, porqué es importante y cuáles serán los beneficios" (2008: 146). En esta fase, los empleados empiezan a ser más tolerantes con el cambio y pueden estar preparados para atender a los detalles que antes no habían escuchado.

Durante las dos últimas etapas de Quirke (2008: 147) – preparación y renovación– las emociones de los empleados empiezan a ser más positivas y ellos comienzan a sentirse cada vez más cómodos con la situación. En palabras del autor, la preparación, es la fase "cuando llega la primavera después de un invierno de cambio". Y es que el empleado, ya recupera su energía y entusiasmo habitual y está más dispuesto a colaborar en el cambio. Por lo tanto, es el momento en el que el jefe debe aclarar con sus subordinados que acciones específicas de su propio trabajo se ven afectadas por el programa y, por lo tanto, cuales tienen que modificar. En la fase de renovación, no alcanzada por todos los programas de cambio, los empleados sienten que el cambio ha merecido la pena y que los beneficios se han alcanzado. Aquí, una vez más, el jefe debe ayudar a los empleados a entender su contribución particular al cambio.

Vakola y Nikolaou (2005: 162) tras investigar las actitudes ante el cambio organizacional, defienden que las emociones y las reacciones al cambio pueden ser tan intensas que la literatura ha comparado este proceso individual a procesos de duelo como podrían ser el de la muerte. Perlman y Takacs (1990 en Vakola y Nikolaou 2005) defienden que hay una gran similitud entre las etapas por las que una persona pasa al hacer frente a la muerte (descritas por Kübler-Ross en 1969) y las etapas que experimentan los empleados durante el cambio organizacional" (2005: 162).

Las cinco etapas en las fases de preparación para la muerte que describió Kübler-Ross (1969) en su libro las denominó: negación y aislamiento, ira, pacto, depresión, y aceptación. Estas cinco fases se mezclan con otros sentimientos como la esperanza y la ansiedad, y con otras características médicas del proceso relacionadas con el dolor y los fármacos. En la figura 20 se muestra la progresión de las fases del modelo de Kübler-Ross (1969) combinadas con el resto de emociones.

Figura 20: Fases de la muerte



Fuente: Kübler-Ross (1969: 331)

La similitud del proceso cognitivo-emocional que hay entre este y el resto de modelos expuestos anteriormente es notable a la vez que revelador. Vakola y Nikolaou (2005: 162) concluyeron que, los estados emocionales más comunes que una persona puede experimentar durante los procesos de cambio son: el equilibrio, la negación, la ira, el pacto, el caos, la depresión, la resignación, la apertura, la disposición y el resurgimiento. Todos los autores coinciden en que sus modelos parten del equilibrio, comienzan con una bajada en el compromiso y en las emociones positivas y una posterior remontada hasta alcanzar o superar el estado emocional de partida

Así, al planificar las intervenciones asociadas al programa de transformación, hay que tener en cuenta el estado emocional en el que se encuentra cada grupo de empleados en un momento determinado del programa. Las acciones a realizar ante la ira son distintas que las que se deben realizar ante la decepción o la desconfianza en la organización. Al interpretar las cuestiones subyacentes a cada emoción se pueden entender problemas de fondo que requieren acciones específicas para ser subsanados. "Reconocer las emociones detrás de estas cuestiones en lugar de limitar las emociones significa tomar en serio a los empleados durante el cambio" Kiefer (2002: 59).

De manera similar, Armenakis y Bedeian (1999) ponen de manifiesto la importancia de alinear la estrategia de cambio al estado de los empleados puesto que "las organizaciones dependen de la dirección humana para tener éxito" (1999: 307). Y añaden, "la receptividad, la resistencia, el compromiso, el cinismo, el estrés y otras reacciones personales relacionadas, son claramente variables relevantes a considerar en

el marco de la planificación y ejecución de un cambio organizacional”. Cualquiera de esas reacciones contribuye al éxito o fracaso del programa incrementando o disminuyendo las posibilidades de consecución de los objetivos de cambio.

3.3.2 Actitudes

Una organización necesita que sus empleados tengan una predisposición positiva ante el cambio para poder aplicarlo con éxito y “todas las organizaciones, hasta cierto punto, deben contar con la cooperación voluntaria de sus miembros para influir en el cambio” (Miller, 1994: 65). Un programa de cambio puede bloquearse, o incluso cambiar su camino, si los empleados no están alineados en el proceso de transformación, sobre todo, si el porcentaje de empleados en contra es elevado. La “disposición de los empleados a participar indica su intención de llevar a cabo sus funciones de acuerdo al espíritu del cambio planificado. En este caso, la disposición de los empleados a participar en el cambio indica sus intenciones antes de la aplicación de la reestructuración” (Miller, 1994: 65-66). De acuerdo a los autores, cuando la mayoría de los empleados manifiestan una postura colaborativa y positiva ante el cambio, las posibilidades de implantar con éxito la transformación aumentan de manera relevante.

Tal y como se ha visto en la sección anterior, cuando un empleado se encuentra ante la noticia del cambio por primera vez, evalúa si la meta es relevante para su bienestar y si está alineada con sus objetivos personales. No obstante, Lies (2012: 256) manifiesta que la decisión no sólo depende de las emociones que el cambio genere en los empleados, sino de sus propios intereses personales. En ese sentido, diferencia varias actitudes ante el cambio en función del riesgo personal/subjetivo consecuente. Para el autor, la recepción de un programa de cambio es diferente si incluye un riesgo personal (como la pérdida de empleo, pérdida de estatus, reducción de salario, etc.) a si el riesgo que supone está únicamente vinculado a la empresa (ejemplo: estancamiento, no incrementar las eficiencias, etc.). Según la estrategia personal y la actitud que se tome ante el cambio, Mohr y Woehe (1998 en Lies: 256) establecen cuatro tipos de actores en los procesos de gestión del cambio: promotores, los escépticos, deceleradores y opositores (*promoters, skeptics, decelerators* y *oppositionists*).

Así, usando el ejemplo de Liu y Perrewé (2005: 266-267), un hecho relevante y estratégico para la organización como podría ser el cambio en la base de clientes, puede no ser percibido como importante por un trabajador de atención al cliente si su rutina no se ve modificada. Sin embargo, el cambio de CEO o presidente puede evocar una sensación de caos y despertar alertas en muchos empleados. Mientras que los cambios

radicales, como las fusiones y adquisiciones, suelen afectar -y por lo tanto suelen percibirse como relevantes- a todos los empleados puesto que puede impactar en su carrera, ambiente de trabajo, y en las relaciones de trabajo.

No obstante, como la información de partida es limitada y no hay mucho tiempo para la reflexión, una primera valoración podría ser positiva a pesar de no estar totalmente alineada a los objetivos personales. Usando otro ejemplo de Liu y Perrewé (2005: 266-267), un gerente podría percibir un programa de cambio como positivo al valorarlo como una clara posibilidad para resolver problemas relevantes en la organización, mientras que otro gerente, al analizar el mismo plan, podría encontrar un choque de objetivos y, por lo tanto, ofrecer resistencia al cambio.

En este sentido, la comunicación adquiere un papel esencial a la hora de elaborar y planificar los mensajes que impactarán por primera vez en el empleado. En muchas ocasiones, que un plan sea percibido como relevante o no depende de los discursos y explicaciones que lo acompañan. No obstante, el rol de la comunicación se analizará en detalle en el capítulo cuatro.

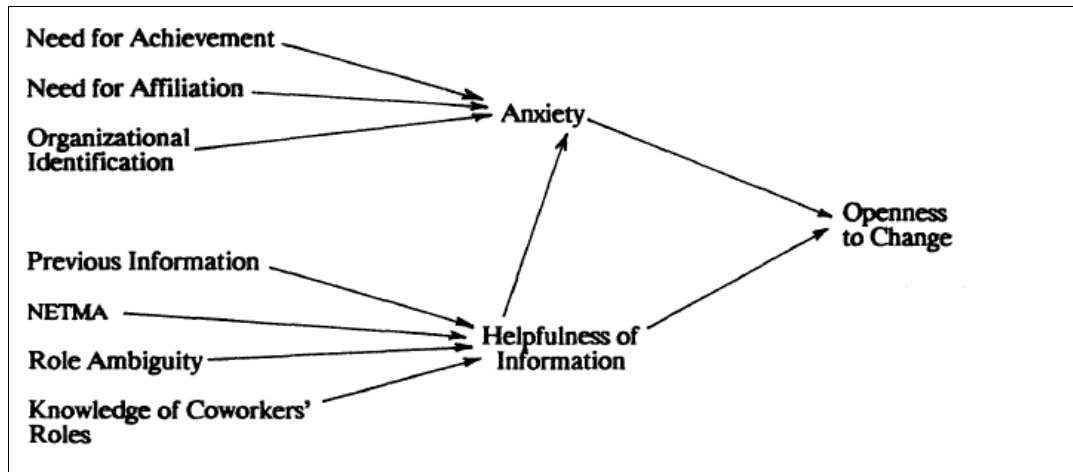
Armenakis y Bedeian (1999: 307) simplifican los tipos de actitudes que se encuentran en los empleados tras realizar la valoración individual sobre el programa de cambio en dos grandes grupos y reducen las posibilidades de la primera valoración a: receptividad o resistencia.

3.3.2.1 Receptividad

Miller et al. (1994) fueron algunos de los autores pioneros en investigar en profundidad la predisposición al cambio. Definen la actitud receptiva “como el apoyo para el cambio y los sentimientos positivos acerca de las posibles consecuencias del cambio. Adicionalmente consideran la receptividad “una condición inicial necesaria para el éxito del cambio planificado. Ya que las actitudes pueden consolidarse en cuanto se escucha la llegada del cambio inminente” (1994: 60). A lo que añaden que es importante “asegurar una opinión favorable en la fase temprana del proceso de cambio no puede ser enfatizada lo suficiente” (1994: 60).

Los autores atribuyen las actitudes iniciales de los empleados sobre el cambio, principalmente, a dos factores: las necesidades individuales y la información apropiada. En la figura 21 se representa de manera visual los elementos que influyen en cada uno de los factores.

Figura 21: Factores que influyen en la voluntad del empleado para participar del cambio organizacional



Fuente: Miller et al. (1994: 60)

Las necesidades individuales que contemplan Miller et al (1994) son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación, y la identificación con la organización. Mientras que la percepción de que la información es útil, Miller et al (1994) explican que la percepción del empleado depende de la información previa que tenga el empleado, las redes informales (NETMA = “*No one ever tells me anything*” o Nadie nunca me cuenta nada), la ambigüedad de su rol y el conocimiento del rol de los compañeros. Según Salancik y Pfeffer (1978 en Miller et al 1994: 64), la información formal nueva y los comentarios escuchados en las redes informales se fusionan tanto con la información previamente procesada, como con sus necesidades y dan lugar a las actitudes de los empleados ante el cambio.

A pesar de que Miller et al (1994: 64) defienden que la información acumulada es tan importante como la información reciente en la valoración de los empleados, los autores destacan la importancia que el receptor sienta que la nueva información que se le facilita sobre el cambio es práctica. Ya que, según su investigación, “en la medida en que los empleados perciben que la información difundida es útil, comienza a interceder la relación entre la información acumulada sobre el cambio y su voluntad para participar en el cambio” (Miller, 1994: 65) y, al mismo tiempo, la información útil también “puede aumentar la participación de los empleados en el cambio al disminuir su ansiedad. Los empleados con los niveles más bajos de ansiedad pueden estar más dispuestos a participar en la reestructuración que aquellos con niveles más altos” (Miller, 1994: 65).

No obstante, ante la tesitura de si es mejor ofrecer información ambigua o no contar nada, la recomendación de Miller et al (1994) es que es preferible comunicar aquello que se tenga, puesto que los empleados prefieren cualquier información (incluso la negativa) a la falta de información. “La acumulación de información que caracteriza el cambio -

tanto positiva como negativa- puede proporcionar a los empleados una evaluación realista”, lo que les facilita la toma de decisiones acerca de su participación en base a los argumentos procesados. Sin embargo, afirman los autores “a menos que la información negativa sea mayor que la positiva, cualquier mezcla de información positiva y negativa debe dar lugar a una mejor comprensión de las condiciones de trabajo en evolución y podría aumentar la voluntad de participar en el cambio” (Miller, 1994: 65).

White et al. (2010: 19-20), ante la misma tesitura, optan por la misma solución. Las autoras son partidarias de trasladar información a los empleados aunque los datos distribuidos no sean esenciales para su propio desempeño laboral. Las investigadoras comprobaron que los empleados prefieren conocer información que no es totalmente útil para ellos y al menos estar en el bucle antes de no saber nada. Además, explican White et al. (2010), estar informado se percibe como una señal de respeto, evita rumores “y, a su vez, crea una propensión a abogar por la organización” (2010:19).

DiFonzo y Bordia (1998: 299), en línea con Miller y White, se apoyan sobre la opinión de otros dos autores reconocidos, para mantener la misma postura. En primer lugar, recogen la afirmación de Smeltzer (1991 en DiFonzo y Bordia, 1998: 299), quien advierte que “los gestores no siempre deben esperar hasta que toda la historia tenga sentido o hasta el momento ideal para anunciar el cambio”. Mientras que, Hirschhorn (1983 en DiFonzo y Bordia, 1998: 299) defiende que, “la decisión de revelar u ocultar información dependerá de cada situación aunque, en general, es mejor revelar” y es partidario de caer en el error de tener que asumir las consecuencias por haber desvelado demasiada información o haber compartido una visión demasiado pronto, al extremo opuesto.

Hislop (2002: 173-174) mantiene que un factor indispensable para que la nueva información se reciba positivamente es que exista confianza entre el emisor y el receptor. La confianza no sólo favorece que el emisor comparta sus conocimientos con el interesado, sino que además, impacta en la aceptación de la información recibida. Hislop destaca, además, que esta situación es aún más crítica cuando las oportunidades para la interacción cara a cara son limitadas, como ocurre en el caso de los equipo de trabajo conectados por medios informáticos.

El impacto de la confianza en los resultados de la empresa durante los programas de cambio ha sido estudiado por varios expertos. Elving (2005: 133) destaca varios planos del entorno empresarial donde el impacto de la confianza es relevante. Entre otros, el autor mantiene que la confianza contribuye a que se incremente el orgullo de pertenencia a una comunidad, las actitudes de los empleados sean más positivas, los niveles de cooperación sean mayores y el rendimiento superior. A su vez, Dirks y Ferrin (2001 en Elving, 2005: 133) sugieren que la confianza tiene tanto un efecto directo en los resultados del lugar de trabajo, como un efecto moderador dentro de la organización “ya que ayuda al individuo a evaluar el comportamiento futuro de un tercero y/o a interpretar el comportamiento pasado”. En ese sentido, la confianza sirve de guía a los empleados a la hora de tomar decisiones ante situaciones ambiguas.

De manera similar, Lewis et al. (2013: 279-280) entienden que la confianza es un tema crítico en las organizaciones. Lines, Selart, Espedal, y Johansen (2005 en Lewis et al., 2013: 279) argumentan que "el cambio organizacional es un episodio constructor o destructor crítico de confianza en una relación a largo plazo y continúa entre la organización, representada por sus mandos y los empleados sin cargo directivo". En una situación de cambio, donde el empleado está expuesto a mayor incertidumbre y vulnerabilidad, necesita más información relevante y veraz. Lewis et al. (2013) también afirman que "la confianza lleva a la asunción de riesgos" (2013: 280), lo cual es un factor indispensable para la implantación de los programas de transformación. Tras la investigación concluyen que los empleados con un mayor nivel de confianza demostraron estar más involucrados con la organización.

Otros autores como DiFonzo y Bordia (1998: 300) también vinculan la confianza a los comportamientos. Ellos definen la confianza "como el resultado de la vinculación fiable de antecedentes con consecuencias conductuales" y hacen notar que, cuando la confianza funciona dentro de una organización, las palabras de las personas responden a sus acciones y, de lo contrario, existen repercusiones. Los autores analizan el caso particular de los programas de cambio e identifican como situaciones perjudiciales para la confianza aquellas ocasiones en las que el empleado conoce los detalles del cambio por fuentes externas o cuando los actos de la alta dirección no se corresponden con sus palabras. "Los mandos tienen que abordar de manera realista cómo el cambio afectará a los empleados. Para mantener la credibilidad (un componente importante de la confianza) deben hacer hincapié en los riesgos y las oportunidades inherentes en el cambio" (1998: 300).

Para Levering (2010: 227) "en una buena organización, el desarrollo de la confianza va más allá del modo en que actúan los líderes de la compañía; puesto que se ve reforzado en las interacciones que tienen los empleados a diario". El autor percibe la confianza como una cadena que comienza en las capas más alta de la jerarquía y que se replica en el resto de niveles. Así, cuando la alta dirección trata con respeto y confianza a los directivos, ellos, a su vez, tendrán más posibilidades de trasladar ese clima y valores a su equipo.

Tras sus años investigando los mejores lugares para trabajar con la asociación *Great Place to Work*, Levering (2010: 227) confirma que:

Las compañías donde existe un alto nivel de confianza, cooperación y compromiso tienen mejores resultados que su competencia. Ellas muestran: mejores resultados financieros a largo plazo, menor rotación de personal, más candidatos que se postulan para trabajar en la compañía, y un personal unido que contribuye y persigue una cultura común beneficiosa para todos. (...) Todos estos factores impactan en la creatividad, la innovación, la calidad de la atención al cliente y la reputación corporativa; lo que tiene un efecto directo en la estabilidad financiera y el éxito de las empresas.

Un caso muy conocido que refleja su teoría y que presenta en su libro, es el de los equipos de fútbol en los que hay grandes estrellas como el Real Madrid durante el 2012 o la selección de Brasil en 2006 y explica que, debido a la falta de cooperación y confianza

entre sus miembros, ambos tuvieron un desempeño por debajo del nivel de los jugadores. El trabajo en equipo en la oficina, al igual que en la pista de fútbol, requiere mucha confianza y cooperación entre todos. Para que un equipo funcione bien, cada uno de sus integrantes tiene que estar dispuesto a contribuir al éxito del grupo. Para ello la confianza es muy importante. Y, para Levering (2010: 87) "desde el punto de vista del empleado, la confianza se demuestra cuando la gestión es transparente, cuando se sienten respetados como individuos y tratados justamente. Esto es lo que significa confianza en las mejores empresas para trabajar."

Para Thomas et al. (2009), sin embargo, "la confianza se basa en las creencias que se tienen de los demás" (2009: 290), las cuales se sustentan en la información acumulada. Los autores demuestran en su investigación que compartir información facilita la generación de confianza, mientras que la falta de información, la reduce. Thomas et al. (2009) descubrieron en la investigación que realizaron a 218 empleados de una empresa petrolera, que tanto la calidad como la cantidad de información disponible en la organización contribuye a mejorar los niveles de confianza de los empleados. "Cuando los empleados perciben que están recibiendo información de sus supervisores y compañeros de trabajo que es oportuna, precisa y relevante, es más probable que se sientan menos vulnerables y más capaces de confiar en sus compañeros de trabajo y supervisores" (2009: 302).

White et al. (2010: 7) mantienen la postura de DiFonzo y Bordia al concluir que las lagunas entre las palabras y los hechos pueden causar respuestas negativas por parte de los empleados. Al mismo tiempo White et al. defienden que la comunicación coherente y que sirve de apoyo para el empleado, genera confianza en los mandos de una organización. Por otro lado, también alineados con DiFonzo y Bordia, las autoras confirman que "los esfuerzos de los directivos por mejorar las relaciones interpersonales contribuyen significativamente a la confianza en la organización" (2010: 7).

Levering (2010: 86) incluye la innovación y la cooperación como dos de las áreas dependientes del clima de confianza generado en el entorno de trabajo. Según él para innovar los empleados necesitan sentir que se encuentran en un entorno seguro en el que pueden sugerir nuevas ideas sin miedo a experimentar ni, sobre todo, a fallar. "La innovación más disruptiva sólo ocurre si los empleados pueden equivocarse y aprender de sus errores. Y, para ello, la confianza en el entorno de trabajo es imprescindible" (2010: 86). En cuanto a la cooperación, en la actualidad, la operativa de las organizaciones está interconecta y la mayoría de los empleados trabajan en equipo; por lo que necesitan interactuar entre ellos constantemente. "En este contexto, la cooperación ha adquirido una mayor transcendencia que la satisfacción en el puesto de trabajo" (2010: 86).

Desde la perspectiva de Boonstra (2004: 12) las situaciones inestables que se viven en las organizaciones que siempre están entre el equilibrio y el desequilibrio también conducen a la creatividad que da forma a la innovación. Cuando las empresas están cambiando y necesitan salir de una crisis tienen la capacidad de asumir nuevas formas de respuesta a su actividad habitual. Estas formas innovadoras las proponen los

empleados de manera colectiva o individual y pueden surgir espontáneamente o de manera organizada. La auto-organización aparece sobre todo en periodos en los que la estabilidad y la inestabilidad de una empresa se fusionan mientras existe un clima de confianza. No obstante, "la inestabilidad siempre conduce en última instancia a una situación estable si los actores tienen una idea de la dinámica del sistema y si pueden intervenir en los procesos de interacción" (2004: 12); aunque del mismo modo, la estabilidad llegará por un periodo acotado de tiempo. Las empresas están en constante cambio y la actitud innovadora de sus empleados, junto al clima de confianza, es el mejor remedio para acelerar su adaptación y reaccionar ante las exigencias del mercado.

Hansma et al. (2008: 27) analizan el caso particular de la confianza en los programas en cascada y destacan que, en esos casos, la confianza es crítica para la adquisición de apoyo. Con su investigación comprobaron que un 90% de los procesos de cambio holandeses se hacen en cascada. Con ello, al extrapolar estos índices fuera de los límites del país, afirman que la confianza en la alta dirección conduciría a la confianza en el cambio mientras que bajos niveles de confianza en la alta dirección, probablemente darían lugar a la desconfianza sobre los cambios propuestos.

Fox y Amichai-Hamburger (2001: 86) comparan las motivaciones de los empleados con un iceberg en el sentido de que la parte visible es muy pequeña en relación con la parte sumergida e invisible. "Al igual que la punta del iceberg, sólo una pequeña parte de las motivaciones humanas se pueden ver" (2001: 86). Los autores aplican la metáfora del iceberg a los procesos del cambio para explicar cómo con frecuencia la gestión del cambio sólo se concentra en la pequeña punta del iceberg a través de la planificación de un proceso racional estructurado y "se ignora que la motivación subyacente para la conducta humana a veces se encuentra en la parte invisible, sumergida del iceberg de la esfera no racional" (2001: 86).

Durante un programa de cambio, la elección del modelo de motivación que se implantará en el proceso es esencial. Kavanagh y Ashkanasy (2006: 84) -basados en el modelo de Galbraith de 1977- identifican dos tipos de motivación: extrínseca e intrínseca. Ellos explican que la motivación extrínseca se produce cuando el individuo adquiere un comportamiento como resultado de factores externos a él o ella, lo cual, hace que se sienta obligado a adquirir esa actitud. Algunos ejemplos de estas motivaciones son los mandatos de los líderes o la presión hacia un determinado rol. Sin embargo, hablan de motivación intrínseca para hacer referencia a la participación activa en las tareas cuando el propio empleado está interesado o cree necesario para su propio beneficio. "La motivación intrínseca en el trabajo se asocia a un cierto grado de autonomía o autogestión y una sensación de satisfacción asociada a la realización de la tarea" (2006: 84). Las formas de motivación intrínseca están asociadas con los cambios en la cultura corporativa a favor de ofrecer más autonomía a sus empleados.

Kelman (1958: 52-53) también defiende que los procesos subyacentes a través de los cuales el individuo adopta un comportamiento son de diferentes tipos a pesar de que la actitud manifestada resultante pueda parecer la misma. En particular el autor diferencia

tres tipos de procesos de influencia: obligado cumplimiento, identificación e interiorización

El obligado cumplimiento o *compliance*, “se produce cuando una persona acepta la influencia porque espera lograr una reacción favorable por parte de otra persona o grupo” (1958: 53). La persona por lo tanto, actúa de la manera inducida no porque crea en ello sino porque espera beneficiarse de algún premio o aprobación específica y evitar castigos o desaprobación. Por otro lado, el autor afirma que se produce la identificación, o *identification*, “cuando una persona acepta la influencia porque quiere establecer o mantener una relación de auto-definición satisfactoria con otra persona o un grupo” (1958: 53). En este caso, sin embargo, la persona sí cree realmente en las actitudes que adopta aunque su contenido específico es más o menos irrelevante. El comportamiento inducido se adopta porque se asocia con la relación deseada. Por último, la internalización, o *internalization*, “se produce cuando una persona acepta la influencia debido a que el contenido de los comportamientos inducidos -las ideas y acciones que la componen-, son intrínsecamente gratificante” y, por lo tanto, es congruente con su sistema de valores.

Al hablar de motivaciones, Lewin (1988), sin embargo hace hincapié en que “la motivación sola no basta para producir el cambio. Este presupone una unión entre la motivación y la acción. Tal eslabón lo proporciona la decisión” (1988: 217) e incluso Lewin superpone el poder de la decisión al de la motivación, “ya que, aunque sólo se toma en unos minutos, es capaz de modificar la conducta durante meses” (1988: 217). El autor explica que la decisión une la motivación con la acción y, de ahí, su capacidad para permanecer en el tiempo. Para Lewin, la decisión “parece tener un efecto congelante debido en parte, a la tendencia del individuo a aferrarse a su decisión y, en parte, al compromiso de grupo” (1988: 217).

Otros autores identifican como factor fundamental para la receptividad a la hora de aplicar cambios el grado de compromiso de un empleado. Armero (2012: 57) define tres niveles de compromiso según el nivel de intensidad del vínculo entre el empleado y el empleador: comprometidos (muestran pasión por su trabajo y se identifican con su compañía); no comprometidos (hacen lo estipulado en su marco contractual y temporal y todo esfuerzo adicional responde a objetivos individuales); y descomprometidos (son infelices en el trabajo, reacios a colaborar y minan la moral de los compañeros).

De la tabla 12 titulada “comportamientos relacionados con el compromiso” de Armero (2012: 57) se deduce que los empleados comprometidos se sienten identificados con la organización, son portavoces de sus excelencias y están predispuestos a dar más de ellos cuando la empresa les necesita a lo que añade:

Un empleado comprometido es un empleado dispuesto a dar lo mejor de sus capacidades para lograr el éxito de la empresa. El compromiso se manifiesta a través de comportamientos relacionados con un intenso estímulo intelectual, identificación y confianza en la organización, orgullo de pertenencia, entusiasmo por el puesto de trabajo, energía y resistencia ante las dificultades.

Tabla 12: Comportamientos relacionados con el compromiso

Comportamientos mostrados	Empleados comprometidos	Resto de empleados
Se identifica con la organización	87 %	17 %
Habla con orgullo de su organización y defiende su reputación	79 %	3 %
Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente	78 %	20 %
Está atento y vigilante a lo que pueda ser útil a su trabajo, no "desconecta"	72 %	19 %
Experimenta una sensación de realización personal por su trabajo	71 %	51 %
Está al día en "lo suyo"	70 %	58 %
Es capaz de asumir un coste personal por su trabajo	69 %	8 %
Muestra ilusión y entusiasmo por hacer su trabajo	66 %	37 %
Piensa siempre en cómo hacer las cosas mejor	64 %	21 %
Experimenta la sensación de "dejarse llevar" por tus tareas	59 %	12 %
Pierde la noción del tiempo cuando trabaja	56 %	22 %
Es constante y perseverante	41 %	37 %

Fuente: Armero (2012: 54)

Vakola y Nikolaou (2005: 163) analizaron las aportaciones de otros autores acerca de las actitudes ante el cambio y afirmaron que el compromiso organizacional se considera un elemento clave en la aceptación del cambio por parte de los empleados del cambio. Los autores concluyeron que "un empleado altamente comprometido está más dispuesto a aceptar el cambio organizacional si percibe que es beneficioso" (2005: 163). Sin embargo, al mismo tiempo, también indicaron que un empleado altamente comprometido puede resistirse al cambio si lo percibe como una amenaza para su propio beneficio

De manera similar, la investigación de Iverson (1996: 140-141) sobre la aceptación del cambio concluyó que el compromiso organizacional es uno de los factores más importante que influye en las actitudes y la receptividad hacia el cambio organizacional. El autor también defiende que los empleados con un fuerte compromiso con la organización son más congruentes con los valores y objetivos de la organización y es más probable que acepten positivamente el cambio.

Por otro lado, Armero (2012: 57) mantiene que el compromiso del empleado tiene implicaciones positivas tanto para la organización como para los propios empleados.

Un empleado comprometido, ante todo, disfruta de su trabajo y, generalmente, los mayores niveles de compromiso se asocian con mayores niveles de flexibilidad. Al no percibir el trabajo como una fuente de frustración y desmotivación, el empleado que presenta un alto nivel de compromiso no suele presentar conflicto entre la vida profesional y la vida personal.

Según el análisis de Armero (2012: 55) "las compañías con mayores índices de compromiso por parte de sus empleados presentan incrementos interanuales en su cifra de resultados significativamente mayores que las compañías con menor grado de compromiso". Según aporta el autor las empresas con mayores índices de compromiso presentan incrementos en su cuenta de resultados de, en promedio, un 9% superiores a las empresas con menores índices; las cuales, representan el 67% de las empresas.

3.3.2.2 Resistencia

Kavanagh y Ashkanasy (2006: 86) enfatizan la relevancia de analizar cuidadosamente el proceso de transformación que los empleados llevan en paralelo a la organización. Tras el análisis en profundidad que realizaron sobre los procesos de fusión y su impacto en organizaciones y en los empleados, manifiestan que "los problemas relacionados con empleados causan entre un tercio y la mitad de los fracasos en fusiones". Las razones subyacentes a la resistencia al cambio por parte de los empleados, una vez comprendidas, deben ser analizadas, incrementando de este modo las posibilidades de éxito del cambio organizacional.

Superar la inercia social, el *status quo* o también salir de la zona de confort representan parte del esfuerzo al que debe hacer frente una organización para movilizar a los empleados hacia el cambio. En la práctica, Keen (1981: 26) considera que la resistencia es una respuesta de un sistema equilibrado, como el que conforma una organización antes del programa de cambio, y que surge ante la amenaza percibida por sus miembros al valorar como mayores las desventajas que los beneficios del cambio. Mientras que los impulsores del cambio asumen que se trata de la mejor (y, en ocasiones, única) alternativa, "en la práctica, hay muchas razones válidas para ir más allá de la resistencia pasiva y tratar activamente de evitar la ejecución" (1981: 26).

De acuerdo con la idea de Keen (1981), Goodman et al (1996: 117-118) consideran la resistencia al cambio como una característica inherente a la propia naturaleza del ser humano.

La calidad disruptiva inherente al cambio implica pasar de la estabilidad al caos y a la inestabilidad para poder alcanzar las metas deseadas. Para los empleados, incluidos los mandos medios, el cambio no es algo ni buscado ni bienvenido. Es perturbador e intrusivo Rompe el equilibrio. La naturaleza de las organizaciones es la estabilidad, y que las organizaciones se resistan al cambio es simplemente una respuesta del animal social siendo fiel a su naturaleza.

No todos los cambios son igual de necesarios para el futuro de la organización o de todos los departamentos, y en ocasiones, los cambios ni siquiera resultan ser buenas ideas.

Pueden amenazar intereses personales de algunos empleados o incluso de grupos. En ocasiones los cambios limitan la autonomía, reducen el poder o agregan una carga de trabajo a un determinado departamento o individuo. Por lo que las razones para la resistencia son comprensibles y esperables. Keen (1981: 27-28) sostiene que, cuando los intereses organizativos difieren de los intereses de un grupo particular de empleados, es habitual que hasta los directivos más *senior* luchen por sus propios intereses y utilicen diversas técnicas –que se mueven entre la estrecha línea de la resistencia honesta y el sabotaje egoísta- para retrasar el cambio.

Al analizar la resistencia al cambio, Lewin (1988: 210-213) diferencia dos tipos de resistencia: individual y de grupo. Por un lado, como ya se ha comentado anteriormente, el cambio a nivel individual está ligado a una modificación de hábitos y costumbres y a la correspondiente fuerza que se debe hacer para romper la inercia de mantener el presente. No obstante, Lewin también analiza la resistencia de grupo, así como el efecto que ésta ejerce sobre la persona. Para el autor, cualquier individuo dentro de una sociedad puede iniciar un proceso de cambio de conducta con respecto a los estándares del grupo. Sin embargo, “si el individuo tratara de divergir demasiado de los estándares de grupo se hallaría con crecientes dificultades” (1988: 210). Puede ser ridiculizado, cuestionado, e incluso expulsado del grupo.

Por lo tanto, si el programa de cambio que se desea implantar pudiera verse bloqueado por la existencia de una fuerte aceptación de grupo de uno de los valores que se verá afectados por la transformación en el plan, sería necesario usar un procedimiento que disminuya la repercusión estándar de grupo o cambiar el nivel de vinculación entre el empleado y el valor social. La experiencia de Lewin (1988: 212-213), sin embargo, afirma que es más fácil atacar a la redefinición de los valores de grupo que modificar las percepciones que cada individuo tiene por separado. “Si el estándar del grupo en sí se cambia, la resistencia debida a la relación entre el individuo y el estándar de grupo se elimina” (1988: 213).

Tras realizar varias investigaciones sobre la gestión del cambio, Kotter (1998: 28) detecta que los mayores obstáculos para cambiar no los ofrecen los mandos medios, sino que, habitualmente, son los colaboradores que trabajan sólo uno o dos niveles por debajo de los CEO o el director general los que ofrecen mayor resistencia. Desde su punto de vista, son “aquellos que aún no han llegado a la parte superior los que pueden tener más que perder en un cambio” (1998: 28). Por este motivo, explica el autor, en algunos programas de cambios, aunque los empleados reciben mensajes del presidente o el director general empujando el nuevo enfoque y prometiendo oportunidades de mejora para el negocio y los trabajadores; “la mayoría de la gente en el medio quieren creer que, con demasiada frecuencia, sus directivos les dan razones para no hacerlo” (1998: 28).

Por este motivo, se recomienda que, al diseñar un programa de cambio, se involucre al máximo número de futuros afectados posible “porque esta participación no sólo ofrece una mejor solución, implementada más fácilmente, sino que también minimiza la resistencia al cambio” (Nelson y Coxhead, 1997: 38). Socializar y compartir responsabilidades en el asunto, no sólo incrementa el número de agentes del cambio y,

por tanto, los portavoces de los nuevos mensajes, sino que también les facilita a todos los involucrados que se muevan de la fase de negación a la de aceptación con mayor agilidad y mejor actitud.

Desde la perspectiva de Kotter (1998: 28), el grupo de involucrados en diseñar e implementar el cambio debería ser incluso una coalición de empleados que represente a todos los niveles de la organización.

Ante la incertidumbre del cambio, es habitual que cada empleado, a la hora de tomar decisiones de manera aislada, se guíe por su experiencia siguiendo la premisa de que, lo que le ha funcionado en el pasado, es probable que vuelva a funcionarle en el presente. Keen (1981: 24) explica que, bajo presión, las decisiones suelen simplificar los asuntos eliminando toda la información posible para que el contenido sea lo más manejable y, a ser posible, conocido. "La toma de decisiones es un proceso multifacético, emotivo, conservador, y sólo parcialmente cognitivo" (1981: 24).

Para Brashers (2001: 478) se puede decir que hay incertidumbre:

Cuando los detalles de las situaciones son ambiguas, complejas, imprevisibles, o probabilísticas; cuando la información no está disponible o es inconsistente; y cuando la gente se siente insegura en su propio estado de conocimiento o en el estado del conocimiento en general.

La incertidumbre es por lo tanto una valoración personal sobre la información y las emociones percibidas al inicio de un cambio. "La falta de conocimiento es algo independiente de la autoevaluación sobre el propio estado del conocimiento" (Brashers, 2001: 478). Por ello, la incertidumbre la puede sentir un empleado siempre que crea que no tiene suficiente información, aunque su compañero, en la misma situación, no tenga la misma sensación.

Bordia et al. (2004) utilizan un enfoque algo distinto para definir la incertidumbre centrándose en la perspectiva del control del empleado. Acuden a la definición de Bastien (1987 en Bordia et al., 2004:5) quien, tras realizar un análisis de las relaciones de los empleados con los procesos de fusión, explica que "la incertidumbre también parece estar asociada al miedo a la pérdida debido al cambio en el foco de control, que pasa de la persona (en su contexto organizacional conocido) a fuera del individuo (a un contexto organizacional desconocido)" (2004: 5).

Miller et al. (1994: 59) atribuyen a la resistencia al cambio en la organización consecuencias tan graves para el negocio como "la reducción de la producción, las peleas y la hostilidad, la desaceleración de trabajo, y el pesimismo respecto a las propuestas mejoradas" (1994: 59). A lo que Schweiger y DeNisi (1991) añaden como otras consecuencias "el aumento significativo del estrés, la incertidumbre percibida, y el absentismo; junto a una disminución significativa de la satisfacción laboral, el compromiso, y la percepción de la honradez, la honestidad y el cuidado de la empresa" (1991: 122). Hechos que incluso se agravan, al añadir una disminución significativa de las

intenciones a permanecer en la empresa, en aquellos casos donde la información compartida por los empleados durante el lanzamiento es escasa, explican Schweiger y DeNisi (1991).

Sin embargo, tan importante es buscar solución a las consecuencias como analizar las causas por las que se produce la resistencia, pudiendo así evitarlas. Miller et al. (1994: 59) analizaron las obras de los pioneros en la gestión del cambio y, como conclusión, atribuyen como causas de la resistencia al cambio: las fuerzas de la inercia personal, las coaliciones políticas, las inversiones de los distintos departamentos e individuos en el *status quo*, los valores y las normas culturales arraigadas en el momento que se inicia el cambio y la falta de motivación para modificar conductas.

Por otro lado, Van Vuuren y Elving (2008: 354) analizan el proceso cognitivo que los empleados llevan a cabo en paralelo al cambio organizacional –el denominado *sensemaking* o proceso de interpretación– y concluyen que la causa principal por la cual los empleados se resisten al cambio es la incertidumbre asociada a: “la pérdida del trabajo, el miedo a perder el estatus y el poder dentro de la organización, y la incertidumbre acerca de si van a caber en la organización cambiada” (2008: 354). Por lo tanto, Van Vuuren y Elving (2008) perciben la incertidumbre como una mezcla entre consecuencias personales y sociales junto a la desconfianza del propio proceso de cambio.

Dentro de todas las causas de la incertidumbre, Elving (2005: 133) hace una mención especial a la inseguridad laboral, sobre todo, cuando se producen pérdidas de puestos de trabajo. El autor distingue la inseguridad desde dos puntos de vista. En primer lugar, existe una inseguridad vinculada a si la empresa prescindirá o no del empleado y, en segundo lugar, en el caso de mantener su servicio, la inseguridad viene marcada por el entorno y las funciones del trabajo (compañeros, tareas, responsables, etc.). Van Vuuren, et al., (1991 en Elving, 2005: 134) explica que, para este caso en particular, también se trata de una percepción subjetiva; ya que una misma situación puede generar diferentes grados de incertidumbre en personas distintas.

Varios expertos vinculan también, la incertidumbre a la gestión de la información y/o de la comunicación. Berger y Calabrese (1975 en Miller y Jablin, 1991: 95), por ejemplo, pioneros en analizar la incertidumbre, explican que “los altos niveles de incertidumbre provocan que se incrementen los comportamientos de búsqueda de información. Cuando los niveles de incertidumbre disminuyen, los comportamientos vinculados a la búsqueda de información, decrecen”. Así, Van Vuuren y Elving (2008: 354) afirman que “explicar los motivos para el cambio también ayuda a reducir la incertidumbre”. Al mismo tiempo, DiFonzo y Bordia (1998: 300-301) también mantienen que una política de comunicación eficaz puede evitar que se genere incertidumbre en la organización e incluso puede impactar reforzando la sensación de confianza a largo plazo en la organización.

De manera similar, Elving (2005: 133) refuerza que compartir información con el empleado acerca de los motivos por los cuales es necesario cambiar, no sólo es una manera de facilitar la implantación de un plan, sino que también ayuda a reducir la

incertidumbre y facilita la aceptación del cambio. “La incertidumbre de los empleados durante los procesos de cambio se reflejará en las consecuencias para el empleado individual, o el entorno de trabajo” Elving (2005: 133).

Desde una perspectiva algo distinta, Albrecht y Adelman (1987 en Bordia et al., 2004: 5) vinculan la comunicación con la incertidumbre y el control afirmando que “la importancia de la comunicación de apoyo que reduce la percepción de incertidumbre es que le ayuda al receptor a generar una sensación de control sobre las circunstancias estresantes” (2004: 5). Para los autores, por lo tanto, uno de los problemas de los programas de cambio es que pueden estar negativamente vinculados a una sensación general de control personal en el trabajo. A lo que Schweiger y DeNisi (1991: 111) añaden:

Parece que la única manera en la que el equipo directivo podrá hacer frente a la ansiedad que acompaña al anuncio de una fusión o adquisición es comunicando a los empleados, tan pronto como sea posible, todos los efectos previstos del cambio. De no hacerlo así, aumentaría la incertidumbre y la disposición de los empleados para fiarse de los rumores, los cuales pueden aumentar aún más ansiedad. Esa incertidumbre y ansiedad pueden conducir a resultados tan disfuncionales como el estrés, la insatisfacción laboral, la baja confianza en la organización y el compromiso con ella, y el aumento de las intenciones de abandonar la organización. Esas disfunciones pueden, a su vez, disminuir la productividad y aumentar la rotación y ausentismo.

No obstante, Bordia et al, (2004: 7) y Ford y Ford (1995: 561-562) esclarecen que, a pesar de tener un rol estratégico importante, la comunicación y la comprensión de los detalles, es tan sólo un componente del proceso del cambio. Aún así Ford y Ford (1995: 561-562) consideran que, gran parte de los empleados, resisten al cambio porque no lo entienden. Por lo tanto, para facilitar la transmisión de conocimientos, los autores proponen incorporar a los planes de comunicación conversaciones de desempeño –para asegurar la acción coordinada-, y conversaciones de cierre -para limitar el alcance y ayudar a comprender los siguientes pasos.

De este modo, Ford y Ford (1995: 562) conciben el diálogo (sobre todo entre jefe y empleado) como una solución y una palanca para superar la resistencia al cambio:

La resistencia al cambio se ha tratado como un atributo o característica que hay que superar, pero es posible que, en cambio, sea una conversación que puede ser convertida en diálogo. La resistencia puede ser una conversación que surge cuando hay desacuerdo, cuando las cosas no salen según lo planeado, cuando la gente no hace lo que se quiere o espera, o cuando la gente no sabe qué hacer. Si la resistencia es una conversación que se produce cuando hay una ruptura en la evolución de las conversaciones para el cambio (por ejemplo, un fallo en la comprensión, la negativa a aceptar una solicitud o una respuesta cínica al seguimiento propuesto de una acción), entonces uno debe examinar los detalles sobre las conversaciones para la resistencia. Uno puede explorar el contenido real de este tipo de conversaciones que se producen en el proceso de cambio y lo que ofrecen en cuanto a las posibilidades de facilitar el cambio.

De este modo, de acuerdo a la relevancia que Ford y Ford (1995: 566) le dan a la comunicación en un proceso de cambio, “entonces la gestión del cambio puede ser

entendida como la gestión de las conversaciones” (1995: 565-566). Así, no sería de extrañar que, aquellos jefes que invierten tiempo en comunicarse con sus equipos, son mejor considerados que aquellos que no lo hacen. De este modo, los autores recomiendan que los procesos de transformación incluyan un programa de comunicación específico para directivos y mandos, con el objetivo de que puedan practicar y desarrollar sus habilidades comunicativas, sobre todo, en las conversaciones de: lanzamiento, entendimiento, desempeño y cierre.

White et al. (2010: 17-18) también consideran la comunicación con el jefe directo la fuente más valorada por el empleado. Sin embargo, en su estudio, se comprueba que cuanto más alta es la posición del jefe dentro de la escala jerárquica de la organización, más satisfechos están los empleados. Las autoras de la investigación descubrieron que, cuando se incrementa la distancia jerárquica entre empleados y el CEO o la alta dirección también se incrementa entre estos empleados el escepticismo y la creencia de la información está filtrada o manipulada en los distintos pasos que ha dado a través de la cascada de información. Tal y como explican White et al., “escuchar directamente a la alta dirección, especialmente al director general, da a los empleados el sentido de que están recibiendo la información completa y les hace sentir importantes” (2010: 18). En su investigación descubrieron que la sensación de comunidad y el compromiso de las personas es proporcional al nivel de cercanía con la máxima autoridad.

Liu y Perrewé (2005: 268) también defienden que el nivel de la información comunicada durante el proceso de cambio impacta en su resultado. Las autoras lo atribuyen, en gran parte, a que la buena comunicación contribuye al entendimiento de los empleados y promueve una sensación de control. Al mismo tiempo, DiFonzo y Bordia (1998: 297), al analizar la incertidumbre futura y presente que se genera en torno a los procesos de transformación organizacional, defienden el rol de la comunicación, sobre todo como una herramienta para controlar las emociones de inseguridad, incertidumbre y pérdida de un sentido de control, que los empleados experimentan naturalmente en estos procesos. Así, afirman que, “las actividades de comunicación, tales como las interacciones interpersonales, a menudo tienen como objetivo reducir esta incertidumbre en un intento de recuperar el control predictivo y explicativo” (1998: 297).

Como parte de las consecuencias originadas por la falta de comunicación y de claridad sobre el propósito y el proceso de cambio, varios autores, entre otros Liu y Perrewé (2005: 268) o White et al. (2010: 19-20), describen la aparición de rumores y de estrés. Y explican que, cuando esa dinámica cala en la organización, normalmente se tensa el clima organizacional y contribuye a que los empleados se inquieten por su futuro. “Por lo tanto, cuando hay un bajo nivel de información transmitida, el miedo tiende a obtener más fuerza entre las experiencias emocionales de los empleados durante esta etapa” (2005: 268). De manera similar, Schweiger y DeNisi (1991: 110-111) expresan al respecto:

Independientemente de la causa, la omisión de comunicación hace que los empleados perciban incertidumbre acerca de su futuro, y a menudo ocurre que la incertidumbre, más que los propios cambios, originan el estrés en los empleados. En tales situaciones, no es de

extrañar que los empleados busquen otros medios para reducir la incertidumbre, como la confianza en los rumores y en otras comunicaciones informales.

Los rumores generan ansiedad y estrés puesto que suelen centrarse en información negativa y, a menudo, incluso falsa o inexacta. Además, como se difunden fácilmente, la repetición y el gran alcance que obtienen suele fortalecer la credibilidad de su contenido. De hecho, como señala Buono y Bowditch (1989 en Schweiger y DeNisi 1991: 111)

Durante las fusiones y adquisiciones, la fábrica de rumores y el *radio macuto* trabajan horas extra, dando lugar a más ansiedad y, en muchos casos, a comportamientos contraproducentes. A menudo basados en miedos, en lugar de en la realidad, estos rumores pueden agravar significativamente la ansiedad de los empleados, la tensión y el estrés.

Otro de los aspectos también analizados por múltiples autores es el impacto de los rumores en los programas de cambio. Elving (2005: 129), por ejemplo, tras analizar el rol de la comunicación en la gestión del cambio, ratifica que, una mala gestión de la comunicación durante la gestión del cambio da lugar a rumores, a la resistencia de los empleados a cambiar y a una exaltación de los aspectos negativos del programa. Davis (1972 en DiFonzo y Bordia, 1998: 296) también confirma que "la principal causa de los rumores es la falta de información acerca de las temas importantes para los empleados" (1975: 3). Smeltzer (1991 en Richardson y Keith, 1996: 213), después de entrevistar al personal de 43 organizaciones en procesos de cambio, incluso, demuestra que "la razón más comúnmente citada para el fracaso de los esfuerzos de cambio fue la presencia de rumores inexactos y negativos".

DiFonzo y Bordia (1998: 296), en su investigación sobre la gestión de la incertidumbre, recurren a otro estudio de Smeltzer, esta vez junto a Zener (1992) en el que los autores concluyen, tras investigar ocho organizaciones que se enfrentan a grandes despidos de plantilla, que los rumores precedieron al anuncio formal de los despidos en todos los casos y que, en la mayoría de las organizaciones, no había un plan consistente para comunicar el proceso. Así, afirmaron que "los rumores tienen tanto impacto en la cultura, el clima, y en el momento, que las organizaciones necesitan reconocer la importancia de la información que se rumorea, y monitorizarla. Durante los despidos, por ejemplo, un sistema de control de rumores es esencial "(Smeltzer y Zener, 1992 en DiFonzo y Bordia, 1998: 296).

DiFonzo y Bordia (1998: 296), basándose en otros autores de referencia, explican que los rumores también afectan a los mandos medios de las empresas, afectando negativamente a su confianza, moral, emociones y dedicación a la empresa. Sin embargo, explican que el remedio para cesar los rumores se basa en compartir y facilitar información precisa y oportuna; a pesar de que, en ocasiones, la alta dirección percibe esta tarea como un ideal difícil de alcanzar, puesto que, al comienzo de un gran proceso de transformación la información es imprecisa, o simplemente, no se quiere compartir.

A la hora de desmentir rumores, práctica habitual cuando la información informal comienza a consolidarse y a tomar fuerza en los pasillos y máquinas de café, tanto

Schweiger y DeNisi (1991:111) como Richardson y Keith (1996: 213) resaltan la importancia de no negar rumores que tengan parte de verdad (por muy pequeña que sea). La pérdida de la confianza en la honestidad del equipo directivo puede ser un problema más grave a paliar en el largo plazo.

Respecto al estrés, otra de las consecuencias descritas de la falta de comunicación y la incertidumbre que se vive en un proceso de transformación, según, entre otros Liu y Perrewé (2005: 268) o White et al. (2010: 19-20). Autores como Kavanagh y Ashkanasy (2006: 85) se enfocan en situaciones de cambio de gran impacto para el trabajador, como es el caso de las fusiones. Los autores señalan que las empresas que se fusionan, y los empleados que se incorporan, experimentan un proceso de desestabilización estresante, y resaltan que, las consecuencias y las emociones deben ser tratadas con un plan específico para lograr que el plan de transformación completo sea exitoso. Los autores también se apoyan de otras investigaciones, como la de Panchal y Cartwright (2001 en Kavanagh y Ashkanasy, 2006: 85), quienes comprobaron el incremento de los niveles de estrés tras las fusiones y adquisiciones, así como una serie de efectos individuales disfuncionales.

Entre los efectos del estrés, Vakola y Nikolaou (2005: 161) detallaron algunos muy similares a los enumerados anteriormente al analizar los rumores y adicionalmente incluyeron otros muy relevantes perjudiciales, con impacto directo no sólo en la salud del empleado sino también en los resultados de la empresa. Para los autores, estos efectos incluyen: "la baja motivación y la moral, la disminución del rendimiento, la alta rotación y la baja por enfermedad, los accidentes, la baja satisfacción laboral, los productos y servicios de baja calidad, la falta de comunicación interna y conflictos, etc."

Lewin (1988: 203) también investigó los efectos del estrés en las personas y, en su obra afirma que "el aumento de tensión por encima de cierto grado va acompañado de mayor fatiga, agresividad y emocionalidad, y de una actitud menos constructiva". Como ejemplo, analizó las diferencias en la productividad de una obrera en una fase tensionada y en una fase, de alta demanda, pero sin tensión. Se comprobó que, cuando el nivel de estrés supera su límite, hay variaciones extremas en lo que respecta a su velocidad y muestra un ausentismo frecuente. Sin embargo, cuando su ritmo estaba pautado (incluso en un nivel alto), la estabilidad incrementó su producción disminuyendo las fluctuaciones.

Armenakis y Bedeian (1999: 307) consideran que: "la receptividad, la resistencia, el compromiso, el cinismo, el estrés y las reacciones individuales vinculadas, son variables claramente relevantes a tener en cuenta en el marco de la planificación y la implementación de un cambio organizacional". Por lo tanto, como pasaba con los rumores, el estrés también debe ser incluido en la agenda de la gestión del cambio. Así, Vakola y Nikolaou (2005: 161) ven necesario que las organizaciones que están en un proceso de transformación, donde aumenta la presión y el estrés, incorporen un programa específico de manejo del estrés.

Para medir el estrés en los empleados, otros autores se basan en analizar las diferencias en el comportamiento de los empleados. McHugh (1997 en Armenakis y Bedeian, 1999:

309) midió el estrés de los empleados en una organización que había sufrido varios años de cambios mayores con el objetivo de mejorar los márgenes del negocio. Para medir el estrés, el autor acudió a indicadores como tales como las solicitudes de empleo, la depresión, la ansiedad, el cansancio y la tensión. “Como era de esperar, McHugh (1997) llegó a la conclusión de que un clima de cambio constante es una importante fuente de descontento para muchos empleados” (1999: 309).

La ansiedad, como emoción, también impacta de manera independiente en la realidad organizacional y en el éxito de los programas de transformación (Miller et al, 1994: 64). Los autores, desde una perspectiva diferente a las aproximaciones anteriores, defienden que, en un contexto de cambio, la ansiedad puede estar vinculada a la repercusión social de llevar a cabo acciones que alteren equipos de trabajo, el entusiasmo del trabajador por realizar la transición, y la ilusión o miedo por los resultados. Por otro lado, Miller et al. también manifiestan que los empleados pueden sentir ansiedad derivada del desconocimiento por no saber exactamente cómo impactará el cambio a su trabajo. Esta emoción, podrá verse incrementada o reducida cuando se conozca nueva información.

Brashers (2001: 489) diferencia la incertidumbre de la ansiedad puesto que considera que la reducción de la incertidumbre no lleva consigo una reducción directa de los efectos de la incertidumbre y la incertidumbre, sobre todo al comienzo del proceso, no siempre puede ser atacada y mejorada.

Por lo tanto, la recomendación de Lewin (1988: 203), ante las claras evidencias que demuestran el impacto negativo del estrés y la ansiedad en los empleados, es que la implantación de programas de transformación debe evitar crear estados generalizados de tensión alta.

Armenakis y Bedeian (1999: 307-308) presentan el cinismo como otra posible barrera para el éxito de un programa de cambio y explican que su conocimiento, junto a las consecuentes acciones de mejora, puede favorecer al éxito del programa y, sobre todo, evitar que se generen sus consecuencias negativas en el compromiso, motivación y satisfacción de los empleados.

Reichers et al. (1997: 56), reconocidos autores de referencia en investigaciones sobre el cinismo, esclarecen en su obra las diferencias entre varios conceptos similares: cinismo, escepticismo y resistencia al cambio. Por un lado, los autores afirman que, los escépticos, a pesar de dudar de las posibilidades de éxito del programa, mantienen una esperanza de que el cambio positivo pueda llegar a ocurrir. Por otro lado, los empleados que manifiestan resistencia al cambio, lo hacen en base a intereses contrapuestos, o a la falta de comprensión o tolerancia sobre el programa de cambio. Mientras que, los autores definen y explican el cinismo de la siguiente forma: “El cinismo sobre el cambio implica una pérdida real de la fe en los líderes del cambio y es una respuesta a una historia de intentos de cambio que no son del todo o claramente exitosos” (1997: 56).

La solución para el cinismo, al igual que para el resto de causas que generan focos de resistencia en el empleado, pasa, en primer lugar, por cuidar y planificar la comunicación del programa de cambio. Reichers et al. (1997: 56) así lo manifiestan al afirmar que:

La gestión de cinismo sobre el cambio organizacional implica proporcionar información adecuada, oportuna y creíble. El cinismo se puede minimizar al admitir errores cuando se producen mediante una disculpa, y rápidamente adoptando las medidas correctivas apropiadas. La comunicación bidireccional, a través de la cual los jefes toman conciencia de las percepciones de los empleados acerca del cambio y de sus sentimientos al respecto, es fundamental para el éxito. Abordar los miedos de los empleados les facilita que dejen de lado sus preocupaciones el tiempo suficiente como para dar al cambio una oportunidad de éxito.

Bommer et al. (2005: 748) también vinculan la gestión del cinismo al liderazgo de los directivos y jefes de una organización. En su estudio sobre comportamiento organizacional que llevaron a cabo a 372 empleados de una organización, la principal conclusión que extrajeron es que existe una relación directa entre el cinismo y el liderazgo. Se comprobó que los líderes con comportamientos transformacionales, reducían notablemente el cinismo de sus reportes directos.

Debido a que no todos los intentos de implantar programas de cambio se llevan a cabo de manera exitosa, algunos directivos de la compañía —o incluso la propia organización— pueden perder credibilidad y quedar perjudicados tras la implantación de un cambio fallido. Admitir la responsabilidad, ofrecer disculpas y corregir los problemas, sobre todo cuando ocurre de manera frecuente, puede no ser suficiente, porque los empleados ya se encuentran desencantados por el historial de fracasos. Por eso, Reichers et al. (1997: 55) explican que “la mejor prevención de la aparición de cinismo sobre el cambio organizacional es un cambio exitoso, bien publicitado”; aunque añaden que, “ya que las organizaciones y los seres humanos no son perfectos, los errores son inevitables y las correcciones esenciales” (1997: 55).

Harshman y Harshman (1999: 10) relacionan el *desencanto* al que se refieren Reichers et al. con la pérdida de la motivación; es decir, la pérdida de ese eje impulsor que en el pasado fomentó la receptividad del empleado para cambiar o para hacer un esfuerzo adicional ante la necesidad de la empresa. Ese esfuerzo extra, explican Harshman y Harshman, si no se percibe como justamente recompensado (por la imparcialidad de la organización, sus líderes u otros empleados) puede minar la energía para volver a responder positivamente ante un llamamiento similar.

“Cuando el comportamiento del día a día de los altos ejecutivos u otras personas con influencia no es coherente con sus compromisos defendidos - es decir, cuando no *predican con el ejemplo*- los empleados se vuelven cínicos” (Wilkins 1989 en Harshman y Harshman, 1999: 10). Es habitual que los propios empleados achaquen sus comportamientos a la conducta de sus líderes e incluso que vinculen el déficit de su propio desempeño a esta misma causa. Sin embargo, como ya se ha comentado anteriormente, un bajo rendimiento resulta en una menor productividad, lo que aumenta

los costes y merma la calidad; afectando, según Harshman y Harshman, a toda la organización.

3.4 La reconstrucción del proceso cognitivo

Cuando hay que implementar un cambio estructural mayor en una organización se necesita que los empleados cambien su manera de hacer las cosas; lo que, según mantiene Chreim (2002: 1123), “involucra componentes cognitivos, conductuales y afectivos” a los que el empleado estaba conectado y acostumbrado en el pasado. La manera habitual de proceder se convierte en un obstáculo para la implementación del cambio puesto que los miembros de una organización tenderán a aferrarse a las formas conocidas y valoradas de ser y hacer las cosas. “Renunciar a actitudes familiares, comportamientos y perspectivas que emanan de las propias identificaciones hace posible que se genere la incertidumbre y que emerja el miedo a lo desconocido, lo que lleva a la gente a aferrarse a las identificaciones pasadas” (2002: 1123).

Tal y como Kärreman y Rylander (2008: 107) mantienen, incluso una reorganización simple, como la creación de un nuevo departamento, nuevas rutinas o líneas de reporte; requiere un tiempo de adaptación y un cambio de mentalidad para los involucrados. Cuando los cambios originan nuevos grupos, equipos o reportes, cambian las conexiones existentes entre los grupos. Por lo que Jones et al. (2004: 736) mantienen que “a medida que nuevos grupos se forman durante el proceso de cambio, uno de los muchos desafíos para los empleados es el de renegociar su identificación con y dentro de la organización”. A lo que Kärreman y Rylander añaden que “sus ideas sobre la estructura formal deben cambiar o ser cambiadas. Así, una parte significativa de la actividad directiva debe centrarse en afectar los significados y las interpretaciones del entorno simbólico en que operan los miembros de la organización” (2008: 107) para guiar a los empleados en la reconstrucción de sus procesos cognitivos.

Para que el cambio organizacional cale en los empleados requiere un cambio en su propia identificación. El proceso individual por el que debe pasar cada miembro de la organización, para Chreim (2002: 1124), implica dos estados: la disociación de los atributos anteriores y la re asociación a las nuevas características; lo que ella denomina *des-identificación* y *re-identificación* (*dis-identification* y *re-identification*). Procesos que la autora asocia a las etapas de cambio de Lewin.

Durante la *des-identificación* los empleados renuncian a las características previas de la organización que ya no la identifican “y se despojan de las antiguas perspectivas, actitudes y comportamientos asociados a ellos” (2002: 1124) dejando espacio para los aspectos de la nueva identidad. Esta fase Chreim la conecta a la etapa de descongelamiento de Lewin. Los atributos de la nueva idea se van aceptando a medida que los empleados interpretan información sobre la nueva organización de diversas fuentes (lo que suele ocurrir durante la etapa de reemplazo). La *re-identificación* llegará con el tiempo y, según la autora, es más posible que ocurra cuando el programa de cambio no supone una completa destrucción de los valores anteriores y una total reconstrucción de una nueva organización. “El cambio mayor es más probable que

ocurra cuando algunos aspectos del sistema pueden persistir” (2002: 1126). Bartunek (1993 en Chreim, 2002: 1126) señala que:

La continuidad en una dimensión de la organización puede crear un contexto importante para la experiencia de cambio en otras dimensiones. Aquellos aspectos que persisten proporcionar anclajes para el individuo y actúan como un impedimento para el propio forcejeo en la incertidumbre y el sin sentido.

Es más probable, por lo tanto, que los empleados contribuyan y se adapten a una estrategia de cambio evolutivo o de aprendizaje, en lugar de a una total renovación del sistema anterior, defiende Chreim (2002: 1126).

Huber (1991: 102) analiza la efectividad con la que el empleado procesa la nueva información en un proceso de aprendizaje y mantiene que el grado de interpretación de la nueva información compartida se verá afectado por varios factores fundamentales. En primer lugar, Huber destaca que el proceso de aprendizaje depende de la uniformidad de los mapas cognitivos que tienen los empleados. Desde su perspectiva, los mapas cognitivos (o representaciones mentales, marcos de referencia o creencias estructurales) que un empleado tiene antes de que se inicie el programa de cambio moldean el proceso de interpretación de la información. Por otro lado, Crossan et al. (1999: 528) también destacan la relevancia de los mapas cognitivos en el proceso de aprendizaje. Ellos mantienen que las estructuras mentales de las personas dependen del entorno o dominio en el que se generan, pero que, al mismo tiempo, también guían y afectan a lo que se interpreta de dicho entorno. A su vez, Weick (1979 en Crossan et al., 1999: 528), defendiendo la misma postura, explica que “las personas tienen más probabilidades de ver algo cuando creen en ello, en lugar de creer en algo que han visto. Como resultado, los individuos interpretan un mismo estímulo de manera diferente, basándose en sus mapas cognitivos establecidos”.

Por otro lado, Huber (1991: 102) destaca que la manera en que la información está enmarcada o etiquetada afecta a su interpretación. Así, la consistencia y la uniformidad del marco de referencia, la riqueza de los medios a través de los cuales se transmite la información y la carga de información a interpretar, son factores relevantes que impactan directamente en el proceso de aprendizaje. Si la información no es uniforme y da lugar a diferentes interpretaciones dependiendo del contexto en el que se reciba, o si la cantidad de información excede la capacidad de los empleados, el proceso de aprendizaje será irregular en la organización y, posiblemente, no lleve a los efectos esperados.

Por otro lado, Nelson y Coxhead (1997: 36) añaden que, “por lo menos, debemos reconocer el poder de estos modelos mentales antes de iniciar el cambio”. Los programas de transformación radicales suponen un gran cambio tanto para la manera en que funcionan las empresas como para la forma en que los empleados piensan. Así, los autores mantienen que la gente sólo cambia si el programa de cambio les afecta directamente y si se convierte en un asunto personal. De este modo, Nelson y Coxhead (1997: 36) recomiendan que los programas incorporen una promesa honesta de la alta dirección que explique cómo, al mejorar las cosas, la solución beneficiará al individuo

incluso a través de recompensas financieras, de autoestima, de reconocimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento profesional, etc.

A estos factores Huber (1991: 102) añade otro factor más que considera fundamental en el éxito del proceso de aprendizaje. Para él, la cantidad de hábitos, comportamientos o información que se necesitan desaprender antes de que se pueda generar una nueva interpretación o re-identificación impactan directamente en el proceso puesto que requieren su tiempo y razonamiento individual.

Según el *ciclo de aprendizaje vivencial* de Kolb (1984 en Dixon, 2000: 36-37), las personas procesan la nueva información a lo largo de un ciclo que consta de las siguientes cuatro fases: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experiencia activa. Desde su perspectiva “el aprendizaje individual es el proceso por el cual se crea el conocimiento mediante la transformación de la experiencia” (2000: 37). Kolb basa su teoría en las siguientes tres premisas: el aprendizaje consiste en interpretar experiencias, las interpretaciones son personales y el significado que cada persona crea influye en sus acciones y comportamientos.

Huber (1991: 91) también mantiene que, tras la creación de una organización, estas adquieren gran parte de su conocimiento a través de la experiencia directa. Pero hace hincapié en que “a veces, este aprendizaje es el resultado de esfuerzos deliberados y sistemáticos. Mucho más frecuentemente se adquiere involuntaria o no sistemáticamente” (1991: 91).

Sin embargo, la etapa de *experiencia concreta* de Kolb no se refiere a una vivencia indirecta que tenemos a través de un libro o una obra de teatro, sino a través de una experiencia en el mundo real como podría ser la angustia de perder un empleo o asistir a una reunión aburrida. “Kolb opina que, para aprender de nuestra experiencia, debemos pasar por una segunda etapa de reflexión consciente sobre lo sucedido, a la que denomina *observación reflexiva*” (Kolb, 1984 en Dixon, 2000: 36) y refuerza que la reflexión es selectiva, puesto que está influenciada por los mapas mentales y las expectativas de una persona. El tercer paso consiste en dar sentido a la experiencia lo que para el autor significa “relacionar la información nueva con las estructuras semánticas anteriores y crear un nuevo significado fuera de esa relación” (2000: 36) -que corresponde en el modelo de Lewin con la etapa de reemplazo- y que Kolb denomina *conceptualización abstracta*. En la última etapa del modelo de Kolb, en la *experiencia activa*, “se pone a prueba el significado que se ha construido realizando una acción en el mundo que después conduce a una nueva experiencia” (Kolb, 1984 en Dixon, 2000: 36).

Capriotti (2013: 119-127) profundiza en el *modelo continuo de formación de la impresión* de Fiske y Neuberg de 1990, el cual concibe la reorganización de las ideas como un proceso continuo dentro del cual se diferencian las siguientes cuatro etapas: estructuración inicial, estructuración confirmatoria, re-estructuración y estructuración fragmentaria. Estas etapas, que conllevan un proceso individual similar al presentado anteriormente en el modelo del ciclo de aprendizaje vivencial de Kolb, es un ciclo a través del cual la información se procesa y se genera la imagen de una empresa.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas dinámicos, Boonstra (2004: 13) manifiesta que “la renovación de las organizaciones está ligada a la interacción y el intercambio de puntos de vista sobre la organización”. Según Weick (1979 en Boonstra, 2004: 13), “estas interacciones se llevan a cabo sobre la base de los significados que las personas dan a las situaciones sociales y a la forma en que se habla de ellas”. El proceso de dar sentido es uno de los temas clave en el construccionismo social. Al igual que exponía Dixon, Boonstra (2004: 13) sugiere que las personas construyen su propia realidad sobre la base de lo que experimentan de la siguiente forma:

La realidad subjetiva ayuda a las personas a comprender, explicar y predecir lo que está pasando. El proceso de dar sentido se ve como un proceso que implica la creación y la reproducción de significados compartidos. En ese proceso los significados compartidos que se formaron anteriormente pueden ser destruidos y otros significados alternativos o nuevos se pueden crear. Los nuevos significados se pueden alcanzar mediante el intercambio de puntos de vista, reflexionando críticamente acerca de ellos, evaluando cuidadosamente varios puntos de vista y los supuestos que conllevan, fomentando el diálogo para descubrir nuevas perspectivas y actuando para crear nuevas posibilidades.

Boonstra (2004: 13) no es el único en destacar la relevancia del diálogo en este proceso, Schein (1992) es otro de sus grandes defensores ya previamente comentado en el capítulo 2. Desde la perspectiva de Boonstra, el intercambio cognitivo que promueve el diálogo ofrece la posibilidad de que varias personas encuentren un consenso y comprendan el punto de vista del otro. Él mantiene que “el diálogo genuino ofrece la posibilidad de que se intercambien las ideas, influenciando las actitudes y opiniones de cada uno” (2004: 13). A lo que añade que “la comprensión de los puntos de vista, intereses y convicciones de los demás es un requisito previo para el desarrollo de una imagen común de un futuro deseable”. El autor recomienda que, sobre todo en situaciones ambiguas como en programas de cambios estructurales mayores, el significado se construya en colaboración con otras personas a través de la interacción directa que permite el diálogo.

En ocasiones los empleados atraviesan grandes dificultades para reorganizar sus mapas mentales durante los grandes procesos de transformación. Cuando la nueva información no corresponde con la imagen inicial, los empleados tratan de reestructurar sus esquemas iniciales para integrar la información inconsistente en alguna estructura preconcebida. Capriotti (2013: 125) resalta que si la nueva información “es mínimamente inconsistente, el individuo tenderá a formarse un sub-esquema mental, incorporando las pequeñas variaciones particulares, mientras que si la información es moderadamente inconsistente, el sujeto tenderá a formarse una imagen nueva, fusionando la información nueva con la existente”. De este modo, explica el autor que (2013: 125):

Si la divergencia es poca, el procesamiento individualizado de la información será mínimo, y facilitará la formación de una subestructura mental a partir de la ya existente, mientras que si la inconsistencia es mayor, el procesamiento aumentará y se generará un nuevo esquema mental integrando, la información nueva y la existente.

Si el proceso cognitivo termina generando un nuevo mapa mental, “la nueva imagen se conformará con unos atributos diferentes a los anteriormente establecidos, ya sea porque se han determinado nuevos atributos o bien porque algunos atributos secundarios adquieren una nueva importancia y pasan a ser principales” explica Capriotti (2013: 126). No obstante, si el empleado no re-estructura la imagen de partida, inicia lo que el autor denomina la fase de *categorización fragmentaria*, “un proceso de integración de un nuevo conjunto de atributos que le permitan afrontar y solventar la situación, en base al análisis individualizado de la información disponible” (2013: 127); lo que supondría a la persona una fuerte implicación de tiempo, recursos y esfuerzo cognitivo ya que no puede basarse claramente en ningún esquema mental previo en particular. Este sobreesfuerzo, el empleado sólo lo realizará cuando esté altamente motivado y capacitado para procesar la información de que dispone. Por lo que sería posible que una parte importante de ellos no pudieran realizar.

Basándose en la teoría del aprendizaje de Argyris y Schön, Boonstra (2004: 15) diferencia tres tipos de aprendizaje en función de su alcance: el aprendizaje de primer, segundo y tercer orden.

En cambios estructurales mayores, donde los problemas a resolver suelen ser ambiguos, el aprendizaje y la actuación llega al nivel más complejo; con lo que se englobarían dentro del aprendizaje de tercer orden (*third-order learning*). Para Boonstra (2004: 16) este tipo de aprendizaje se caracteriza por “reflexionar sobre nuestra propia manera de pensar, de actuar y de aprender, y sobre los supuestos subyacentes en los que se basan. (...) La clave es reconocer y reconsiderar nuestras propias suposiciones y las pautas de acción”. En este contexto de aprendizaje, el autor resalta la importancia de que el proceso sea interactivo, a través de una comunicación directa que facilite el *feedback* porque no existe una realidad inequívoca sino que “los significados se imparten y las realidades sociales se producen en los procesos de interacción continua”. Es a través de las interacciones cuando las acciones se cuentan y las interpretaciones subyacentes de los temas se comparten constituyendo el aprendizaje colectivo.

De manera similar, Corley y Gioia (2004: 204) defienden que los empleados “llegan a entender la identidad de la organización y la necesidad de cambiarla a través de comparaciones sociales basadas en el *feedback* recibido de las personas de fuera”. Los cambios en la identidad, por lo tanto, desde su perspectiva, se llevan a cabo mediante el *feedback* y la interacción social a lo largo del proceso. El aprendizaje individual, para Boonstra (2004: 25) es una pieza clave para que se produzca el cambio efectivo y sostenible. Desde su punto de vista, el programa no debe lanzarse con una estrategia impositiva en cascada, sino que “para el cambio sistemático sostenible, todos los niveles y áreas funcionales deben estar involucradas en el mismo tipo de proceso, y todo el mundo debe aprender lo que está involucrado en el cambio tanto conceptual como metodológicamente”.

La investigación de Whitmore (1995) sobre el grado de recuerdo demuestra que, pasadas tres semanas las experiencias de aprendizaje que incluyen un método híbrido descriptivo, demostrativo y experiencial se recuerdan en un 85%. Al hacer una comparativa con el

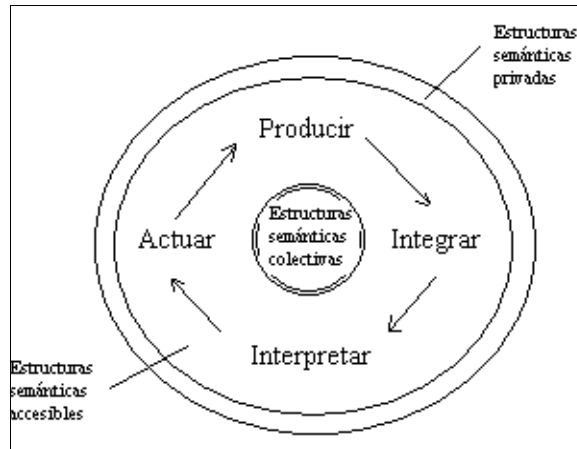
grado de recuerdo de la misma experiencia tres meses después del impacto, el autor concluye que, el menor grado de recuerdo se obtiene tras la exposición a un aprendizaje únicamente descriptivo. A los tres meses, las personas sólo recuerdan aproximadamente un 10% de la experiencia. Por lo tanto, para Whitmore (1995), la transformación será más impactante cuanto más completa, experiencial e interactiva sea una formación.

El estudio sobre el aprendizaje corporativo realizado por la AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), parte de la premisa de que la formación continua a lo largo de toda la vida del individuo es cada vez más habitual. Su investigación publicada por Dixon (2000: 6) define el aprendizaje organizativo como “el uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal o sistémica para transformar continuamente a la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a las personas interesadas en ella”. A partir de esta definición y, en línea con los autores anteriores, Dixon (2000: 7) mantiene que el aprendizaje individual siempre depende del colectivo puesto que, a pesar de que la vivencia de nuevas experiencias es crítica para el aprendizaje del empleado, la experiencia por sí sola no desemboca en una enseñanza. Es el tiempo que invertimos pensando o reflexionando sobre esas experiencias lo que crea el nuevo significado. Por tanto, la autora mantiene que el impacto de las acciones de aprendizaje será mayor cuanto mayor sea el compromiso del empleado con el objeto de estudio y cuanto mayor sea la interacción existente entre iguales.

Dixon (2000: 61-118) establece un ciclo de aprendizaje organizativo colectivo formado por las cuatro etapas que se representan en la figura 22 y relaciona el ciclo del aprendizaje organizativo con el de aprendizaje vivencial de Kolb al afirmar que “para que se de el aprendizaje en la organización, cada uno de sus miembros debe participar en todas las etapas del ciclo de aprendizaje vivencial” (2000: 63). Aunque, al mismo tiempo, hace hincapié en que “tiene que haber una irradiación mucho mayor para que se produzca un aprendizaje colectivo, no sólo individual” (2000: 63).

La primera de ellas se define como la etapa de *producción generalizada de información* e incluye tanto “la recogida de datos externos como el desarrollo interno de nuevas ideas, incluyendo tanto los procesos como los productos” (2000: 91). La segunda etapa es la de la *integración de la información nueva o local en el contexto organizativo* ya que, “la información que se recoge externamente o que se genera internamente sólo puede entenderse en el marco de la organización en su conjunto” (2000: 96). La tercera etapa es la *interpretación colectiva de la información* y aquí es cuando todos deben interpretar la información a partir de la interacción y estar de acuerdo en la interpretación que le dan. La autora, no obstante resalta que “la finalidad de la interpretación colectiva estriba más en reducir la ambigüedad de la información que en alcanzar consenso” (2000: 101). Desde su perspectiva, al compartir razonamientos, los empleados consiguen entenderse mejor los unos a los otros y, si no consiguieran encontrar una solución, al menos alcanzarían un mejor entendimiento del problema. En esta fase, por lo tanto, el diálogo organizativo alcanza una importancia fundamental.

Figura 22: El ciclo del aprendizaje organizativo colectivo



Fuente: Dixon (2000: 62)

La última etapa del ciclo de aprendizaje colectivo es la denominada *autoridad para emprender acciones responsables basadas en el significado interpretado*, desde la que se aprovecha la predisposición de los trabajadores a actuar voluntariamente a favor de lo que saben que es necesario cambiar para mejorar. Dixon explica de la siguiente forma la relevancia del proceso (2000: 117)

Cuando una organización involucra a sus miembros en la producción de información y sitúa a ésta en el contexto organizativo, o cuando los miembros interpretan colectivamente esa información pero la entidad no les autoriza a actuar de acuerdo con los conocimientos adquiridos, el aprendizaje se pierde. Entender lo que hay que hacer y sin embargo no poder actuar de acuerdo con esos conocimientos da lugar a sentimientos de ira o desesperación y, en ocasiones, de rebeldía.

Dixon (2000: 61-62) afirma que las etapas son cíclicas, por lo que tras esta última etapa, el ciclo comienza de nuevo con la producción generalizada de información. En líneas generales, mantiene la autora, las empresas suelen delegar cada etapa en un departamento distinto. Pero, "si queremos que haya aprendizaje dentro de la organización, debemos cambiar drásticamente la manera de poner en práctica estas etapas y de asignar su ejecución" (2000: 62). Los empleados deben familiarizarse con todas las funciones y labores que se realizan dentro de la empresa para entender mejor el contexto organizativo al completo.

Crossan et al. (1999: 522) también conciben el aprendizaje organizacional colectivo como un medio fundamental para lograr la transformación estratégica de una empresa. Sin embargo, destacan que "para que la renovación sea estratégica debe abarcar toda la empresa, no sólo el individuo o el grupo, y debe reconocer que la organización opera en

un sistema abierto, en lugar de tener un enfoque exclusivamente interno” (1999: 522). Los autores defienden que, a pesar de que las ideas innovadoras surgen a nivel individual, cuando las ideas se comparten se inician las acciones y se desarrolla el sentido compartido. “El aprendizaje organizacional vincula el conocimiento con la acción” (1999: 524). Por ello, la teoría del aprendizaje organizacional considera los tres niveles: el individuo, el grupo y la organización.

Crossan et al. analizan y comparan los distintos modelos de aprendizaje organizativo publicados hasta el momento y concluyen un ciclo similar al de Dixon (2000) formado por las siguientes cuatro etapas: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. No obstante, los autores incluyen un matiz diferenciador, ya que vinculan cada etapa a uno de los siguientes niveles donde se produce el aprendizaje: individual, grupal y organizacional. En la tabla 13 se observa la tabla original publicada por Crossan et al. y las relaciones entre etapas y niveles.

Tabla 13: El aprendizaje/renovación en las organizaciones: 4 etapas en 3 niveles

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organization	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

Fuente: Crossan et al. (1999: 525)

Crossan et al., explican su modelo de la siguiente forma (1999: 524-525):

Los tres niveles de aprendizaje definen la estructura a través de la cual el aprendizaje organizacional tiene lugar. Las etapas forman el pegamento que une la estructura en conjunto; que son, por lo tanto, una faceta fundamental del marco. La intuición y la interpretación ocurren a nivel individual, la interpretación y la integración se producen a nivel de grupo, y la integración e institucionalización ocurren a nivel de organización. Hay una secuencia y progresión de estos procesos a través de los diferentes niveles, y si bien hay algunos efectos colaterales de un nivel a otro, no todos los procesos se producen en todos los niveles.

Las cuatro etapas operan en los tres niveles puesto que los procesos fluyen naturalmente de uno a otro. No obstante, la *intuición*, según sus conclusiones, es la única etapa que sólo puede ocurrir a nivel individual ya que las organizaciones no pueden intuir, sino que son las personas las que tienen que hacerlo. La segunda fase denominada *interpretación*, sin embargo, es la fase en la que se explica (con palabras o acciones) la visión o idea que una persona tiene a los demás.

La *integración* -la tercera de las fases-, es “el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre individuos y de adopción de medidas coordinadas a través de la adaptación mutua” (1999: 525). En esta fase, añaden Crossan et al. “el diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de la comprensión compartida” (1999: 525). La fase de integración, a priori, será una fase ad hoc e informal, ya que si la toma de una acción pasa a estar coordinada es y comienza a reproducirse de manera recurrente y significativa, se institucionalizaría. La *institucionalización* –última fase del ciclo- es el proceso en el que los aprendizajes se integran y forman parte de la rutina de la organización incluyéndose en los sistemas, estructuras, procedimientos y en la estrategia.

4

La comunicación en los programas de transformación

4.1 Factores de la comunicación que intervienen en el cambio

4.1.1 Importancia de la comunicación interna

La importancia de comunicar la información durante un programa de transformación se ha tratado de manera indirecta en el capítulo anterior. En este apartado, no obstante, se analiza en mayor profundidad las principales aportaciones de los pocos autores que se han especializado en investigar esta temática.

Existe abundante literatura centrada en analizar el diseño, la implantación y la respuesta de los empleados al cambio. Sin embargo, Jones et al. (2004: 735) defienden que los procesos de cambio y de comunicación están *indisolublemente vinculados* y resaltan que existe una escasez de investigación que vincule ambos temas a pesar de que, los problemas más habituales experimentados por los ejecutores del cambio, se vinculan a la propia comunicación de la gestión del cambio y a la limitada participación en el cambio de los empleados en los niveles jerárquicos inferiores.

Mientras que Goodman et al (1996: 126) afirman que el porcentaje de programas de cambio que se implementan con éxito entre las empresas del Fortune 1000 es inferior al 50% -e incluso menor al 20%, según confirman otros autores-; Lewis (2000: 128-129) identifica que la falta de comunicación acerca de la visión de la nueva organización y las actitudes negativas de los empleados receptores son los problemas más habituales en la gestión de un programa de cambio y que menos del 10% de los fallos en las empresas se deben a problemas técnicos. Así, la autora defiende que entender cuál es la mejor manera de comunicar un programa de cambio -en base a unos objetivos predefinidos- es aún más relevante que predecir los resultados que el esfuerzo armonizado de todos los empleados podría conseguir.

Vercic et al. (2012: 224) mantiene que "la comunicación interna es un elemento esencial de la gestión del cambio". Elving (2005: 129) es otro de los autores que defiende que la comunicación es una pieza vital en el proceso de implantación efectivo de un programa de cambio organizacional. Y recurre a una afirmación de Lewis (1999 en Elving, 2005: 129) para reforzarlo: "La importancia general de la comunicación durante el cambio

planificado ya se ha demostrado empíricamente y se ha aceptado de manera generalizada entre los profesionales". Así, al investigar la actividad de 60 agencias de relaciones públicas, Lies (2012: 259) descubrió una fuerte presencia de programas de gestión del cambio entre los proyectos facturados. Según mantiene el autor, a pesar de que fundamentalmente se dedican a ofrecer servicios de comunicación corporativa como eventos o producciones multimedia, hasta un 50% del volumen de ventas en el 20% de las agencias de relaciones públicas se recibía de programas de cambio.

Ante la urgencia del cambio, Nelson y Coxhead (1997: 38) explican que, a pesar de que la comunicación interna no es la prioridad número uno en la mente de nadie, "nada significativo cambiará si antes no se comunica la intención de cambiar a las personas involucradas o afectadas". Por lo tanto, la comunicación interna es indispensable para que se inicie el cambio. Nelson y Coxhead utilizan una analogía y explican que "la comunicación interna es la sombra que acecha detrás de todo lo que conlleva un proyecto de reingeniería/cambio cultural" (1997: 38).

Alineados con el pensamiento de Nelson y Coxhead, Bull y Brown (2012: 139), reivindican que algunas organizaciones centran toda su energía y recursos en los aspectos financieros y operativos del cambio dejando de lado las comunicaciones y afirman que la situación "es lamentable, ya que el no comprometerse con los empleados afectados por el cambio trae consigo una probabilidad reducida de éxito. Los empleados sólo pueden ser eficaces en la organización si están plenamente informados" (2012: 139).

Quirke (2008: 137) está de acuerdo con Lewis (2000) y Elving (2005) en cuanto a que la comunicación tiene un papel prioritario durante los programas de transformación y la identifica como uno de los factores más recurrentes que causan los intentos fallidos de implantación de programas de cambio. Sin embargo, desde la perspectiva de Quirke, la raíz del problema está en el mal uso cotidiano de los canales de comunicación interna; es decir, en el uso que se hace los canales antes de que el propio cambio ocurra. El autor lo explica así:

Quando el cambio sitúa a la comunicación en la cima de la agenda ejecutiva, pone de manifiesto la debilidad de las prácticas de comunicación existentes. Al igual que al tomar la decisión repentina de correr una maratón cuando no has tenido una rutina de entrenamiento te das cuenta, demasiado tarde, de que la aptitud del día a día es vital. Para ser capaz de utilizar la comunicación para lograr un cambio con éxito se tiene que tener un sistema de comunicación interna entrenado a diario. La comunicación efectiva minimiza el dolor del cambio, evita problemas y ayuda a la organización a llegar a su meta deseada más rápidamente (Quirke, 2008: 137).

Durante el programa de cambio, Quirke (2008: 18) cree que la comunicación interna debe ser capaz de ayudar a los empleados a que transformen la información recibida en acciones. Es decir, a que utilicen los conocimientos para compartirlos en la organización, para extraer el significado concreto que les aplica y para tomar decisiones acordes a la estrategia. De este modo, Quirke defiende que la información que reciban los empleados deber contener contenido, contexto, dar pie a conversaciones y facilitar el *feedback*.

De manera similar Bordia et al. (2004: 16-17) afirman que “las organizaciones deben invertir una gran cantidad de esfuerzo en programas de comunicación destinados a la difusión de la información, a la toma de decisiones participativa y a dar poder a los empleados”. Los autores mantienen que comunicar información de calidad antes, durante y después del cambio no sólo dota al personal de la información necesaria para su desempeño, sino que también realza una sensación de control derivada de la participación directa y de la inclusión en el plan del cambio.

Welch y Jackson (2007:190) también defienden que la comunicación interna es necesaria para que los empleados sean conscientes de los cambios que están ocurriendo en el entorno de la organización (ya sean menores o mayores) y para que entiendan la necesidad de transformación dentro de su propia empresa. Sólo de esa forma, los empleados conseguirán entender la ineludible necesidad del cambio; lo que, por otro lado, Welch y Jackson defienden que contribuye a desarrollar el compromiso y el alineamiento de los empleados, así como a frenar el escepticismo y el cinismo en la organización.

Lies (2012: 256) también pone al ejecutivo y al empleado en el centro del programa de transformación y considera las comunicaciones sobre el cambio una herramienta estratégica para su gestión. El autor mantiene que a través de notificaciones y conversaciones todos los públicos que tienen la voluntad y la capacidad de poder implementar las demandas del programa de transformación quedan informados sobre la dirección correcta que deben seguir para dirigir la compañía hacia la nueva visión.

Bordia et al. (2004: 2-3) defienden un punto de vista similar aunque amplían el impacto de la comunicación. Para ellos el proceso de comunicación es una parte inherente a las acciones previstas durante la implementación del cambio puesto que momentos claves como el anuncio del programa, la formación, las aclaraciones y el *feedback*, se sustentan y se comparten a través de la comunicación. Es decir, sin comunicación no hay cambio. A lo que añaden que, si la planificación de esos mensajes está mal gestionada, aparecen los rumores en la organización. Los cuales, como ya se vio en la sección 3.3.2.2, “a menudo se centran en exagerar los aspectos negativos del cambio y generan resistencia hacia el cambio” (2004: 3).

Otros autores, como Ford y Ford (1995: 542) incluso afirman que “el cambio es un fenómeno que se produce dentro de la comunicación” y defiende que la misión de la comunicación del cambio va más allá de compartir información con los empleados acerca del objetivo a cambiar y del rol específico que cada empleado tiene en la implementación del conjunto del plan. Sin embargo, explican Ford y Ford, esta otra perspectiva que posiciona la comunicación como una herramienta clave que se utiliza dentro de los procesos de cambio defiende una visión menos ambiciosa de la comunicación. Los autores analizan las principales aportaciones de investigadores previos a su estudio y observan la siguiente tendencia generalizada (1995: 541-542):

La comunicación se ve como una herramienta para anunciar y explicar el cambio, para preparar a las personas para los efectos positivos y negativos del cambio, para

incrementar la comprensión y el compromiso de todos con el cambio, y para reducir la confusión y la resistencia al cambio. La comunicación también se ve como una herramienta para difundir la insatisfacción con el *status quo* con el objetivo de inspirar a la gente a cambiar, como un mecanismo para sostener el cambio, y como una manera de recibir *feedback* sobre lo que significa el cambio en la gente y sobre cómo creen que les afectará a ellos. La comunicación se considera un elemento fundamental para facilitar que las personas cambien sus actitudes y comportamientos.

Tanto Lewin (1988) como Ford y Ford (1995) afirman que la *realidad* es una construcción formada por las acciones que los individuos de un grupo social producen y reproducen. Ford y Ford (1995: 542) manifiestan que “el cambio es un fenómeno organizacional que se produce necesariamente en un contexto de interacciones sociales humanas que constituyen y son constituidas por la comunicación”. A lo que Torvá (1999: 450) añade que “la comunicación es el único medio transmisor del conocimiento de la realidad y, por tanto, de coherencia con la actividad requerida en el mundo de la empresa que lubrica el complejo circuito motivacional”.

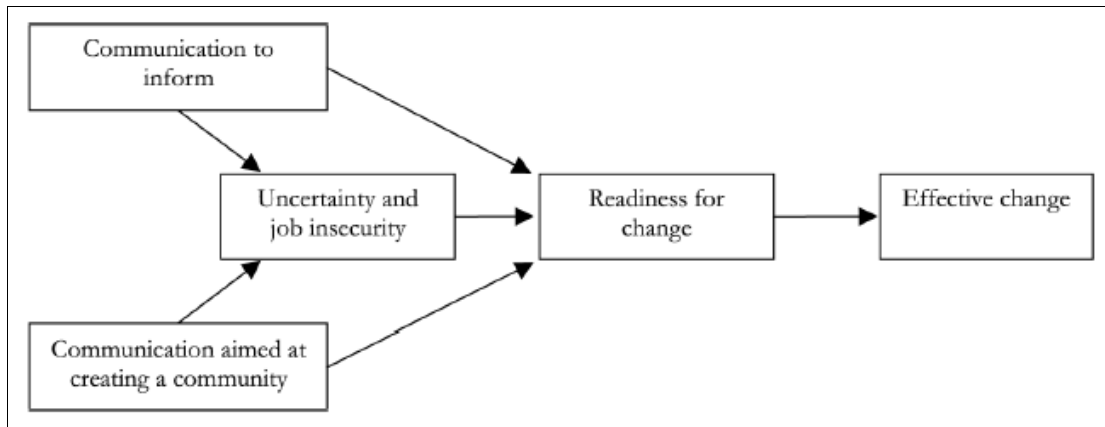
“Desde esta perspectiva, el cambio es un proceso recursivo de construcción social en el que se crean, establecen o modifican nuevas realidades en el proceso de comunicación” (Ford y Ford, 1995: 542). Producir un cambio intencional, es por lo tanto, desde la perspectiva de Ford y Ford, hacer realidad un planteamiento estratégico –que previamente no existía- a través de la comunicación. Cuando eso ocurre, la comunicación no es meramente una herramienta del cambio; sino que el cambio “es un proceso que es creado, producido, y mantenido por y dentro de la comunicación” (1995: 542).

McClellan (2011: 466) también reta el sentido tradicional de la comunicación como una actividad para promocionar e implementar el cambio y defiende “una perspectiva constitutiva que reconoce la comunicación como un proceso político local -cargado de poder- que crea, mantiene y, potencialmente, cambia la comprensión de la realidad organizacional” (2011: 466). Por lo que el autor también defiende que la clave para que un programa de cambio funcione “requiere esfuerzos para crear y mantener aberturas discursivas en las que los participantes de la organización participan en el diálogo para generar nuevas formas de hablar acerca de los procesos y prácticas organizativas” (2011: 466).

Los beneficios de gestionar con eficacia el plan de comunicación que acompaña al proceso de transformación son muy amplios. Muchos de ellos ya se han visto de manera indirecta en el capítulo 3. No obstante, a continuación se resumen los beneficios más destacados desde la perspectiva de la comunicación interna. Bordia et al. (2004: 2-3) destacan que una mejor comunicación, genera un sentimiento de participación y una mayor involucración por parte del empleado en el cambio; lo cual contribuye a que el individuo sienta que es dueño y que tiene el control de la situación. Por otro lado, los autores también destacan que existe una relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción laboral, e incluso con el rendimiento en el puesto de trabajo. Puesto que, a través de la comunicación, se aclaran las expectativas de los roles entre jefe y empleado.

Elving (2005: 134-135) analiza el impacto de la comunicación en el proceso de cambio y cómo la comunicación puede prevenir a la empresa de una situación de resistencia generalizada. La investigación del autor defiende que la información facilitada sobre el cambio, el sentido de pertenencia a una comunidad dentro de la organización y la incertidumbre tienen una influencia directa en la predisposición para cambiar de los empleados. De la figura 23 “Modelo conceptual de la comunicación durante el cambio según Elving” se deduce que, para llegar a comprender la nueva visión o entidad de la organización, lo normal es pasar por una etapa de inseguridad e incertidumbre para llegar al entendimiento y a la implantación individual del cambio.

Figura 23: Modelo conceptual de la comunicación durante el cambio según Elving



Fuente: Elving (2005: 134)

En el capítulo 3.3.2.2 se presentan aportaciones de diferentes autores que demuestran como la comunicación es una herramienta fundamental para aclarar la incertidumbre que se vive durante y después de un proceso de cambio y para calmar la ansiedad, el estrés o los rumores que se pudieran originar (Bordia et al., 2004:3). Tanto es así que Goldhaber (1993: 16) incluso concibe una organización como “un sistema abierto en el que se crean e intercambian mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para hacer frente a la incertidumbre del entorno”.

Reducir la incertidumbre es importante puesto que, como explican Bull y Brown (2012: 138-139), afecta negativamente a la disposición ante el cambio de los empleados. Si la información facilitada no se percibe como suficiente, o si va en contra de los beneficios individuales de las personas, los empleados se resisten a cambiar. Algunos lo manifiestan abiertamente y otros se resisten sibilinamente, sin embargo cualquiera de esos efectos impacta ralentizando el programa.

Liu y Perrewé (2005) afirman al respecto que “se ha descubierto que los empleados que recibieron comunicaciones empresariales que ayudaban a comprender los

acontecimientos que les obligaban a cambiar demostraron un aumento en el bienestar psicológico, y en la satisfacción laboral, así como en el compromiso después del cambio" (2005: 264). Por lo tanto, los empleados correctamente informados presentaban una predisposición para cambiar su trabajo –de acuerdo a la nueva visión- mayor que el resto, contribuyendo a la aceleración del cambio e impactando positivamente en la calidad y la eficacia del negocio.

De manera similar, Bastien (1987 en Bordia et al., 2004: 3) señala que "la incertidumbre personal (durante un proceso de cambio) es un fenómeno generalizado y que debe ser gestionado a través de la gestión de la comunicación". El experimento que Schweiger y DeNisi (1991) llevaron a cabo en una organización donde implementaron dos planes de comunicación distintos demuestra que la incertidumbre es menor entre los empleados que participan de un programa de comunicación sistemático donde se facilita –en lugar de donde se limita- la información existente.

Goodman y Truss (2004: 224-225) también analizaron la estrategia de comunicación que se llevó a cabo durante un proceso de cambio mayor en dos empresas distintas. En sus conclusiones demuestran que la gestión de la incertidumbre da mejores resultados en empresas en las que se diseña una estrategia de comunicación clara antes, durante y después del cambio y donde el propio programa de transformación se construye en base a una consulta que se ha realizado previamente a los empleados. En la empresa donde el programa de cambio resultó más efectivo incluso habían puesto en marcha varios mecanismos de refuerzo para incentivar al personal a salir de su zona de confort entre los que destacan un sistema de recompensa.

En la investigación de Goodman y Truss (2004: 224) al preguntar a los empleados sobre su opinión acerca de la estrategia de comunicación en la encuesta que se pasó al terminar el programa, los empleados manifestaron su satisfacción acerca de: el conocimiento del impacto personal del cambio, el nivel de consulta, la actualización de la información y la claridad de los mensajes. Sin embargo, en ese mismo estudio, al pedir a los empleados *feedback* al comienzo del programa acerca de su lanzamiento, en las dos empresas que formaron parte del estudio los resultados fueron negativos puesto que la percepción del plan de comunicación –poco elaborado- no era satisfactoria. Las autoras lo explican del siguiente modo (2004: 224-225):

Los empleados sintieron que habían sido informados de los cambios después –en lugar de antes del evento-, que los directivos estaban desconectados de las preocupaciones de los empleados, que otros estaban mejor informados de lo que eran los cambios, y que no les habían hecho comprender cómo los cambios podrían afectarles.

Al comienzo de un programa, tal y como ya se ha analizado en la sección 3.3, las emociones y la percepción que los empleados tienen de la empresa suele decaer. Así, la investigación de Goodman y Truss demuestra que, independientemente del esfuerzo comunicacional que se realice, el lanzamiento siempre comienza con un shock que produce que muy pocos empleados tengan la sensación de que la cantidad o el tipo de comunicación que les facilitan son los adecuados. Es necesario esperar hasta que el

cambio está más asentado para ver los efectos de la buena comunicación en el empleado.

Por otro lado, la incertidumbre, al tratarse de una situación causada por la falta de respuestas, siempre lleva consigo la búsqueda de fuentes alternativas. Van Vuuren y Elving (2008: 355) destacan la importancia de diseñar un buen plan de comunicación puesto que, si la comunicación informal supera a la formal, puede incluso destruir o alterar todo el plan original. Por ello, “los gestores en todos los niveles de la organización tienen que tomar medidas para limitar la cantidad de comunicación informal y/o tratar de abordar las cuestiones planteadas en la comunicación informal” (2008: 355).

Algunos autores como Bordia et al. (2004: 16) defienden que mejorar la percepción de control de los empleados es aún más importante que reducir la incertidumbre. Bull y Brown (2012: 138-139) también hacen hincapié en que las personas necesitan sentir que están en control de su futuro, tanto en el plano personal como laboral y un cambio empujado desde fuera puede verse como una amenaza para este control generando así la resistencia.

Otro de los beneficios de la comunicación interna destacado por Elving (2005: 131) es el de prevenir, o al menos reducir, la resistencia durante el cambio organizacional. El cambio no ocurre de manera independiente a los empleados sino que ocurre gracias a ellos. Tras la fase de incertidumbre y resistencia inicial, el resultado de la suma de los cambios en los comportamientos y hábitos individuales es lo que da lugar al cambio organizacional mantienen Robertson et al. (1993: 628-629). Así, la capacidad de cambio de la empresa depende de la capacidad de sus propios empleados. Por lo que Elving (2005:130) demuestra la relevancia de la comunicación en el proceso afirmar que:

Si la clave del cambio organizacional está en cambiar las tareas individuales de cada empleado, la comunicación sobre el cambio y la información para los empleados, es vital. La comunicación con los empleados debe ser una parte importante e integrada en los esfuerzos y estrategias de cambio.

Este argumento es defendido por otros autores entre los que destaca Kotter (1995: 128), quien mantiene una perspectiva similar en su obra al afirmar que:

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, a menudo, hasta el punto de realizar algún sacrificio a corto plazo. Los empleados no harán ningún sacrificio, incluso estando descontentos con el *status quo*, a menos que crean que el cambio es útil y posible. Sin una comunicación creíble –en cantidad- los corazones y las mentes de las tropas nunca serán capturados.

Las comunicaciones durante un proceso de cambio, no son por lo tanto meras notas informativas puesto que requieren que el empleado modifique hábitos y salga de su zona de confort. Ruck y Welch (2012: 296) explican que estos procesos apelan al compromiso organizacional, el cual va más allá de la relación laboral y el cumplimiento de las tareas. Meyer y Allen (1997 en Welch y Jackson, 2007:188-189) identifican tres tipos de compromiso laboral: afectivo, continuista y normativo (*affective, continuance* y

normative). El compromiso afectivo conlleva un vínculo emocional con la organización y es el compromiso óptimo. En él los empleados forman parte de la organización porque realmente quieren estar allí. El compromiso continuista lo tienen aquellos empleados que, al poner en una balanza los beneficios y las desventajas de abandonar, optan por quedarse. Mientras que el compromiso normativo hace referencia al acuerdo contractual y a las obligaciones adquiridas por parte del empleado. Estos últimos empleados, sin embargo, están ahí porque sienten que debe ser así. Por lo que, según la teoría de Meyer y Allen (1997 en Welch y Jackson, 2007), cuantos más empleados comprometidos afectivamente con la organización haya, más posibilidades habrá de alcanzar el éxito en el programa de transformación.

La comunicación interna, según Welch y Jackson (2007:189), desempeña un papel relevante en la generación del vínculo afectivo. Todas las personas tienen la necesidad de sentirse parte de grupos sociales, tanto en el plano personal como en el profesional. Para la psicología, la necesidad de pertenencia tiene que ver con la propia autoestima, mientras que desde la perspectiva de la comunicación corporativa es posible fomentar el sentimiento de pertenencia, por ejemplo, al hablar de la compañía y de sus éxitos en segunda persona del plural o al mantener una comunicación honesta y abierta con los empleados.

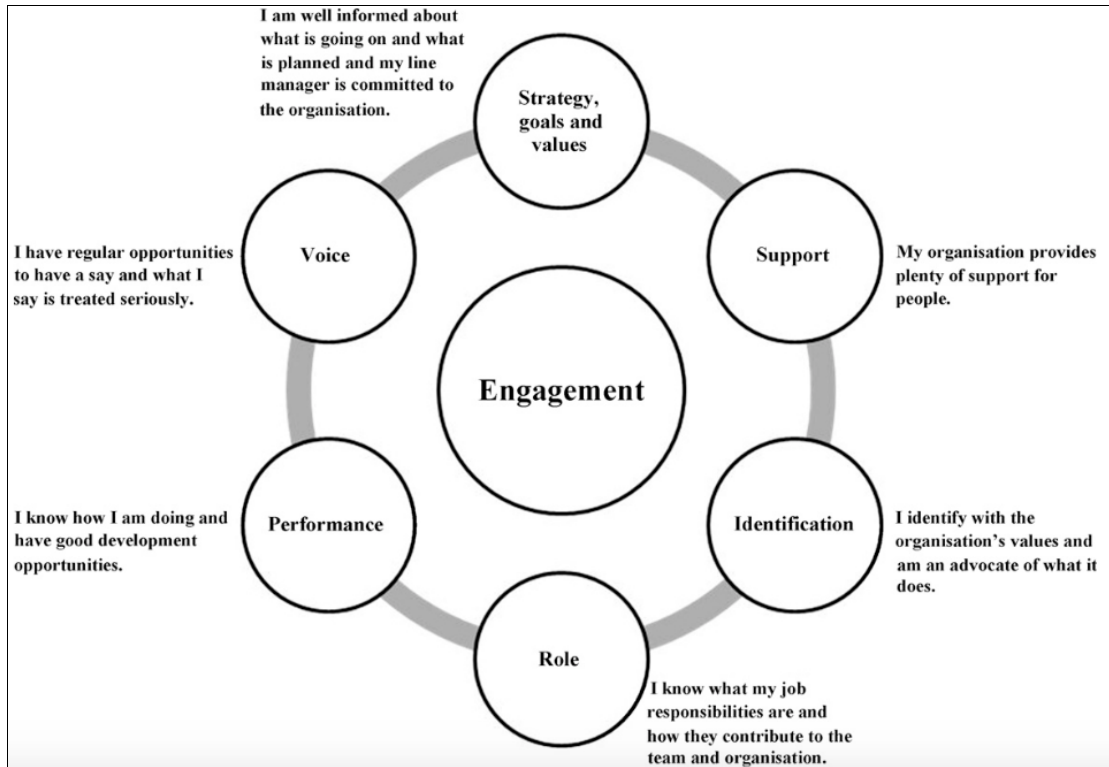
Ruck y Welch (2012: 296) argumentan que los tres factores más importantes para fomentar el vínculo emocional y el compromiso de los empleados son: poder aportar ideas o *feedback* a los niveles jerárquicos superiores, sentirse bien informados sobre lo que está sucediendo en la organización, y pensar que tu jefe está comprometido con la organización. Valorando esos tres factores con los resultados de su investigación, los autores concluyeron que "los niveles de compromiso a menudo son consistentemente bajos, en torno al 35%" (2012: 297).

En base a esos tres factores, Ruck y Welch (2012: 301) desarrollaron un modelo con las preguntas que los empleados necesitan conocer para estar comprometidos. Independientemente de si las respuestas las obtienen por canales oficiales de comunicación interna o por su jefe directo, los empleados necesitan: conocer la estrategia, los objetivos y los valores de la empresa; tener respaldo y apoyo de la organización; sentirse identificados con los principios y la actividad empresarial; conocer su rol y su contribución al equipo que conforman la organización; tener *feedback* de su desempeño y conocer las oportunidades de crecimiento que tienen; tener oportunidad de dar su opinión y sentir que se tiene en cuenta. Esos seis factores de Ruck y Welch se presentan en la figura 24 (2012: 300).

Para alcanzar un alto nivel de compromiso, por lo tanto, la estrategia de comunicación interna a diseñar debe contemplar una distribución de gran cantidad de información a través de diversos canales y debe incluir sistemas de escucha y apoyo a los empleados. Como se presenta en el modelo de Ruck y Welch (2012), los empleados necesitan obtener respuestas a una variedad de preguntas diferentes a través de su jefe directo y de diferentes canales de comunicación interna. Al mismo tiempo, Smidts et al. (2001: 3) sugieren que los jefes deben seleccionar bien cuáles son los canales de comunicación

interna que deben utilizar para afectar positivamente al grado de identificación de sus empleados.

Figura 24: Preguntas que los empleados necesitan que sean contestadas a través del jefe o de los canales de comunicación interna



Fuente: Ruck y Welch (2012: 300)

Otro valor de la comunicación interna en los procesos de cambio es que genera confianza entre los empleados. Levering (2010: 99-101) defiende que la confianza está fundamentalmente determinada por la calidad de la información que se comparte, aunque mantiene que la precisión y la cantidad de datos que se comparten también son relevantes. Por otro lado, el autor mantiene que (2010:86) la comunicación y la confianza impactan positivamente en los empleados mejorando, por ejemplo, la participación, el desempeño y una actitud de colaboración en el trabajo. Para Levering (2010:100) la transparencia del equipo directivo al comunicar asuntos como los objetivos, los problemas y las políticas internas es crucial para fomentar el intercambio de información a la vez que estimula la participación, la escucha activa y la aceptación del trabajo.

La diferencia entre las comunicaciones que impactan en el compromiso y las que impactan en la confianza radica en su objetivo final. Welch y Jackson (2007: 190) explican que, aunque ambas deben ser de calidad, las comunicaciones que mejoran el

compromiso son aquellas conversaciones enfocadas en transmitir una tarea de manera clara y efectiva; mientras que las conversaciones que impactan positivamente en la confianza no están vinculadas a ninguna tarea. Por otro lado, los autores también defendían que la comunicación interna tiene, sobre todo, un papel relevante en la generación de la confianza y que ambas se retroalimentan. Por lo tanto, cuando existe comunicación de calidad se genera confianza, al mismo tiempo que gracias a la confianza, mejora la calidad de la comunicación.

4.2 Estrategia de comunicación para programas de transformación

En este apartado se analizan las claves de la estrategia de comunicación que varios autores han aportado en investigaciones previas al ámbito de la gestión del cambio. La investigación se centra en los cambios estructurales mayores, es decir, en todos aquellos tipos de cambio que no sólo son relevantes y afectan al futuro de la organización, sino también al del propio empleado.

Quirke (2008: 156) explica que, dependiendo de la intensidad y de cambio, habrá que diseñar un programa de transformación con una duración y una combinación de interacción e información distintas. Un cambio menor como la adquisición de un terreno para el parking de los empleados, por ejemplo, tan sólo necesita información. Sin embargo, el anuncio de una adquisición necesita una fuerte mezcla de interacción e información. "Cuando un cambio estructural sacude los cimientos de la vida laboral de los empleados, se crea incertidumbre e inseguridad y las situaciones personales saltan directamente a la palestra" (2008: 156). Por ello, en este nuevo panorama, los empleados necesitan información clara y fiable y un superior abierto y empático con el que interactuar.

El proceso de transformación que experimentan los empleados, Quirke (2008: 157) lo compara con un *viaje* desde el conocimiento hasta el compromiso. Así, la transformación completa significa "tomar conciencia del cambio, comprender sus implicaciones, apoyarlo, involucrarse, decidir cómo podría implementarse y, finalmente, estar plenamente comprometido para hacer que funcione". Este viaje, es, en otras palabras, una transformación de las creencias de los empleados que conlleva acompañarles a través de una nueva línea de argumentos lógica. Así, afirma el autor, "todos aquellos cuyas actitudes se deseen cambiar, tienen que pasar por el proceso; no pueden simplemente producir el producto final. Por ello, el objetivo de la comunicación interna debe ser compartir el pensamiento, no anunciar conclusiones" (2008: 161). Actuar de esa manera incrementa la receptividad de los empleados.

Lewin (1988) y Schein (1984) comparan el proceso de cambio con un proceso de aprendizaje a través del cual la organización evoluciona hacia un nuevo sistema. En cuanto a la definición que Schein hace de la cultura organizacional también incluye este sentido al destacar que:

La cultura siempre está en el proceso de formación y cambio. Tiende a cubrir todos los aspectos del funcionamiento humano, se aprende en torno a los grandes temas de adaptación externa e integración interna y se materializa en última instancia, como un juego de dibujos que interrelaciona supuestos básicos que tienen que ver con cuestiones finales tales como la naturaleza de la humanidad, las relaciones humanas, el tiempo, el espacio y la naturaleza de la realidad y la confianza en uno mismo (1984: 14).

A partir de la premisa de que el cambio es un aprendizaje; los conocimientos, es decir, las estructuras cognitivas interconectados por su significado, forman parte del objeto a cambiar. En este sentido Lewin (1988: 233-235) realiza una clasificación de los procesos de cambio atendiendo a cinco grupos diferentes. El primero de ellos agrupa los cambios que aumentan las diferencias de una región (en subregiones). El segundo son los cambios que combinan regiones separadas en una región diferenciada. El tercer tipo de cambio es el que conlleva una menor diferenciación de subregiones dentro de una región. El cuarto supone una separación de una región en regiones independientes. Y el quinto son las reestructuraciones, es decir, el cambio de determinadas pautas sin que aumente o disminuya la diferenciación.

Sin embargo, a pesar de la gran variedad de procesos de cambio y de las peculiaridades de cada uno de ellos, Lewin (1988: 218) avala que su modelo es igualmente aplicable para los aspectos culturales, económicos, sociológicos y psicológicos de la vida de grupo, así como para las unidades sociales de todas las dimensiones. "La aplicación depende de las propiedades estructurales del proceso y de la situación total en que tiene lugar" (1988: 218).

Goodman y Truss (2004: 218) abalan también el modelo de las tres fases de Lewin y respaldan que, tanto el contenido de los mensajes como los medios de comunicación, necesitan ser flexibles y adaptarse a las diferencias que caracterizan la etapa de descongelamiento, reemplazo y congelamiento durante un proceso de cambio. "Una estrategia de comunicación estática implementada a lo largo de un programa de cambio mayor es por lo tanto probable que pase a ser cada vez más inapropiada a lo largo del tiempo" (2004: 218).

La necesidad adaptativa de un proceso de cambio hace que, en ocasiones, -como afirma Lewis (2000: 151)- ni siquiera los directivos de la organización interpreten o sigan el plan con rigidez. Incluso "la visión no es una creación que se genera en un momento trascendental, sino que evoluciona lentamente, tal vez marcada por momentos de importancia crítica" afirma Lewis (2000: 151). Ella sugiere que los profesionales también aplican la capacidad adaptativa a los logros de metas corporativas. Con el transcurso del tiempo, una prioridad para la empresa puede modificarse o incluso llegar a cambiar por otra diferente. Por este motivo es necesario estar en constante comunicación con los empleados tanto para comunicarles los cambios como para reforzarles mensajes. Un objetivo desactualizado puede generar una connotación negativa en la mente de los empleados.

Liu y Perrewé (2005: 274) recuerdan otro aspecto anteriormente analizado en detalle en la sección 3.3.1: el de las emociones durante la gestión del cambio. Las autoras destacan que, cuando los empleados de una organización se enfrentan a una reorganización importante, no sólo comienza un proceso cognitivo, sino también un proceso emocional individual en paralelo. Al comienzo, la incertidumbre y la negación son patrones comunes en la mayoría de los empleados, sin embargo, conforme avanza el programa, las dudas se van mitigando y las suposiciones sobre las posibles ganancias y pérdidas que el cambio trae consigo van confirmándose. "Hasta que todo el episodio de cambio parece

llegar a su fin, se generarán emociones de diferente tono, intensidad y orientación afectiva, lo que da lugar a diferentes reacciones actitudinales y de comportamiento” (2005: 274).

A su vez, Liu y Perrewé (2005) también vinculan el impacto de la comunicación del proceso de cambio con las emociones de las personas y con su disposición para aceptarlo. Lo explican de la siguiente forma en su obra (2005: 276):

Con frecuencia, la razón por la que la gente deja la organización durante o después de un cambio planificado importante no es debido a que las organizaciones cambian para peor, sino porque la gente no puede manejar la agitación emocional que tienen que experimentar durante el proceso. Con la creciente importancia del capital humano para el éxito de una organización, la cooperación con los empleados individuales durante el cambio es cada vez más crítica. La disposición de los empleados a aceptar el cambio depende en gran medida de si la información adecuada se comunica de la manera oportuna. Se ha confirmado que la comunicación apropiada reduce la sensación de incertidumbre en la etapa de evaluación primaria de los individuos, y fomenta las emociones positivas en la etapa de evaluación secundaria. Por lo tanto, gestionar la comunicación de la información acerca de los motivos y los planes del cambio con los empleados, es en beneficio para la organización si se hace en el momento oportuno.

Entre los distintos medios de comunicación Liu y Perrewé (2005) destacan la relevancia de la comunicación cara a cara, por la función fundamental que realiza durante todas las etapas del cambio al permitirle al responsable gestionar el proceso emocional que su equipo está llevando de manera individual. Liu y Perrewé (2005: 276) explican que, como las emociones se reflejan en comportamientos, los gerentes que observen con atención a sus subordinados podrán identificar la etapa donde se encuentra cada uno de ellos para facilitarles el proceso. “En la medida en que los agentes de cambio saben lo que los empleados sienten, ellos sabrán qué esperar de ellos y el tipo de gestión más apropiado que necesitan” (2005: 276).

En el campo de la comunicación, algunos autores han investigado sobre un proceso de cambio que nace fundamentalmente en este ámbito: los programas de identidad corporativa. Scott y Lane (2000 en Kärreman y Rylander, 2008: 114) definen la construcción de una imagen organizativa como “los procesos, actividades y eventos a través de los cuales se convierte en específica la identidad de la organización en la mente de los directivos de la organización y en las partes interesadas”. Este tipo de programas se incluyen dentro del alcance de este estudio puesto que, tal y como afirman Van Riel y Balmer (1997: 349) “la mayoría de los programas de identidad corporativa son el resultado de un cambio interno (reorganización, reducciones de empleados) o de una turbulencia externa (privatización, fusión, la amenaza ante la disminución de la cuota de mercado)”.

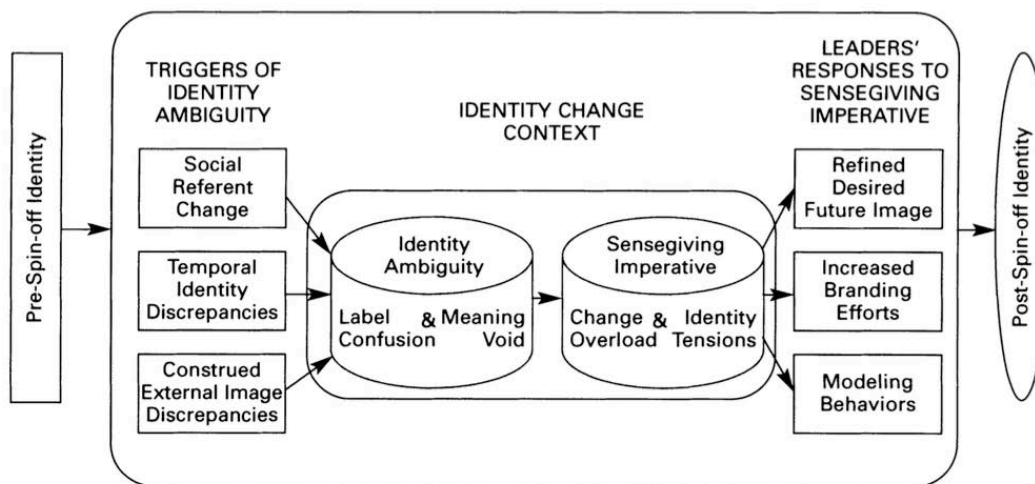
Van Riel y Balmer (1997: 348-349) revisan las aportaciones realizadas hasta el momento en cuanto a programas de identidad corporativa y encuentran varios patrones comunes. Los autores detectan que todas las investigaciones proporcionan un *check list* y planes de acción que sirven de utilidad para la ejecución y toma de decisiones relacionadas con la

comunicación durante el plan. Además, afirman Van Riel y Balmer, los planes de acción suelen adoptar un proceso básico constituido por las siguientes cuatro etapas: reconocimiento del problema de identidad; desarrollo de estrategias; ejecución del plan de acción e implementación. No obstante, advierten Van Riel y Balmer (1997), que antes de pasar a la implementación del programa de identidad corporativa, hay que realizar un análisis detallado de la identidad original, así como la identidad actual de la organización puesto que “en el examen de su pasado a menudo encuentran su futuro” (1997:349). Para los autores “sólo si los resultados sugieren que se requiere una nueva identidad y cuando la organización se ha cerciorado de la imagen de todos sus *stakeholders* se debe desarrollar un plan de acción” (1997:349).

Por su parte, Chaves (2008: 198-199), aporta un enfoque mas complejo al anterior sobre los programas de identidad corporativa. Él divide el proceso de programación y diseño de la identidad corporativa en: investigación, identificación, sistematización, diagnóstico, política de imagen y comunicación, estrategia general de la intervención, intervención sobre imagen y comunicación, y elaboración de programas particulares.

Corley y Gioia (2004: 185), sin embargo, identifican tres factores principales que influyen en el modelo de cambio de identidad corporativa: los desencadenantes de que la identidad es ambigua, el contexto del propio cambio de identidad y las respuestas de los líderes al imperativo de dar sentido. Los autores, al igual que Lewin, dividen el proceso de cambio en tres etapas y durante la etapa intermedia, que ellos denominan *spin-off*, es cuando aparece la ambigüedad y cuando el proceso fuerte de reemplazo se lleva a cabo.

Figura 25: Proceso de cambio de identidad corporativa



Fuente: Corley y Gioia (2004: 185)

El proceso de cambio comienza cuando se identifican los desencadenantes que han generado la ambigüedad en la identidad. Al analizar diferentes referentes del contexto

organizacional se encuentran las discrepancias entre la identidad, la imagen corporativa y la realidad. "La ambigüedad en la identidad se produce principalmente a nivel de los significados puesto que (en ese momento) aún existen etiquetas de identidad viejas -a pesar de que ya no aplican-, mientras que el significado de las nuevas etiquetas de identidad todavía tiene que ser asumido por los empleados". Al incorporarlo, se pasa a construir un significado compartido acerca de en qué se está convirtiendo la organización. Este significado, normalmente viene desde la alta dirección por la relevancia estratégica del hecho.

Corley y Gioia (2004: 200) añaden que, si el significado impuesto desde arriba tiene un sentido coherente de identidad colectiva, puede volver la estabilidad e institucionalizarse una nueva imagen más clara entre los empleados. Sin embargo, "si los significados emergentes no son coherentes o si entran en conflicto entre sí, entonces la identidad puede permanecer inestable, en un estado de ambigüedad, ya sea de identidad o creciente conflicto de identidad" (2004: 200).

Chreim (2002: 1118) pone de manifiesto que el concepto de identificación de la organización ha sido estudiado por los investigadores tanto en el campo del comportamiento organizacional como en la comunicación corporativa aunque cada uno de ellos analiza la cuestión de la identificación desde diferentes perspectivas. "En la literatura de comportamiento organizacional, la identificación se define como el grado en que un miembro se define a sí mismo por los mismos atributos que él o ella cree que definen a la organización" (2002: 1118). Desde esta perspectiva, la identificación favorece que el individuo forme parte de la identidad social organizacional. Sin embargo, en el campo de la literatura sobre la comunicación corporativa "se considera la identificación como un proceso basado en el lenguaje de compartir la esencia de una organización". Por lo tanto, en esta última, la identificación es una suma de factores entre los que destaca la comunicación a través de los directivos. La autora mantiene que estas dos perspectivas son complementarias puesto que (2002: 1118):

La literatura sobre el comportamiento organizacional pone énfasis en la identificación desde una perspectiva individual o micro, mientras que la literatura de comunicación se centra en el aspecto macro del incentivo de la identificación a través del uso de estrategias basadas en la comunicación que emanan de la gestión.

Por otro lado, Cheney (1983 en Chreim, 2002: 1121) mantiene que la identificación se puede conseguir mediante dos técnicas: asociación o disociación. La asociación persigue "establecer una conexión entre la organización y el empleado" -mantiene Cheney (1983 en Chreim, 2002: 1121).; y lo más habitual es que para ello la organización comunique explícitamente los valores y objetivos que comparte con los empleados. Sin embargo, otras tácticas de asociación que Cheney (1983 en Chreim, 2002: 1121) comparte son:

Expresar la preocupación de la organización por el individuo, reconocer las contribuciones individuales, promoción de los valores y normas de comportamiento compartidos, abogar los beneficios disponibles para los empleados, informar sobre los reconocimientos de los externos, y proporcionar testimonios de los empleados. La asociación también se establece implícitamente a través de la utilización del supuesto

"nosotros", que retrata los intereses o valores comunes sutilmente entre el retórico y el público.

Por otro lado, la disociación también puede inducir la identificación de los empleados. En este caso, mantiene Cheney (1983 en Chreim, 2002: 1121) "la estrategia involucrada a menudo supone una gran amenaza desde el exterior la cual aclama a la unificación del grupo para derrotar a dicha amenaza". Cheney pone como ejemplo de la disociación los mensajes que se lanzan desde la alta dirección explicando a los empleados que el regulador gubernamental puede poner en peligro el futuro de una organización y, por lo tanto, la carrera de sus empleados.

No obstante, en esta sección se utiliza el concepto de identificación de la organización tanto desde la perspectiva del comportamiento organizacional como desde la perspectiva de la comunicación corporativa, ya que se tiene en cuenta cómo la comunicación corporativa ocurre en paralelo al proceso de entendimiento individual que los empleados afrontan al formar parte de una organización inmersa en un programa de transformación mayor.

Al referirse concretamente a la estrategia de comunicación que se debe seguir para difundir un programa de cambio (tanto de identidad como de cualquier otra índole), Van Riel y Balmer (1997: 350) parten de cinco elementos centrales: la definición de los objetivos de comunicación, la elección de los públicos objetivo; la segmentación de audiencias para la posterior elección de los canales idóneos para alcanzarles, la identificación del mensaje clave del programa, y la organización del programa. Otros autores, como Vos et al. (2003: 10-11) establecen pasos algo distintos para establecer el plan de comunicación: *briefing* del cliente, análisis de la situación, objetivos de comunicación, objetivos por audiencia, estrategia de comunicación, y organización del plan.

Quirke (2008: 219), por otro lado, presenta unos pasos que guardan similitudes con los de los autores anteriores. Para él, un plan de comunicación debe diseñarse en base a las siguientes etapas: analizar audiencias, establecer los objetivos de comunicación, seleccionar el estilo de comunicación, desarrollar los mensajes principales, ajustar los canales de comunicación al estilo y evaluar el objetivo. No obstante, el autor hace hincapié en que la comunicación tiene que ser consistente e identifica siete elementos que deben estar alineados a la estrategia de comunicación. En esencia, los tres primeros elementos del modelo (estrategia, liderazgo y planificación y priorización) se centran en mantener una conexión entre la estrategia del negocio y la de comunicación. Mientras que los cuatro últimos (gestión de canales y desarrollo de contenido, rol de la comunicación interna, comunicación cara a cara y evaluación de impacto) se enfocan en la implementación efectiva del proceso.

En esencia, si simplificamos las distintas etapas que cada autor incluye en su proceso, podríamos dividir tres etapas fundamentales en la estrategia de comunicación de un programa de cambio: análisis, definición y ejecución. No obstante, este capítulo, se

enfocará en el análisis detallado de la fase de ejecución aplicándolo al modelo de las tres etapas de Lewin.

Tal y como se comentó en el capítulo 2 y según destacan Van Riel y Balmer (1997: 350), la ejecución de un programa de cambio “implica a altos directivos de una variedad de departamentos incluyendo diferentes especialistas en comunicación”. A lo que añaden que (1997: 350):

Entre sus principales tareas se encuentran la de garantizar la coherencia entre el comportamiento y la comunicación corporativa, así como la evaluación del programa con el fin de determinar si se han cumplido los objetivos, como por ejemplo, el análisis de los cambios en el conocimiento, la actitud y la intención conductual.

Los equipos de aquellos directivos que mantienen un liderazgo transformacional durante un programa de cambio normalmente se muestran más involucrados en el proceso. Ashforth y Humphrey (1995: 116) por liderazgo transformacional se refieren a “el proceso que promueve los cambios dramáticos en una organización mediante la construcción del compromiso por la organización y por su misión”. A lo que, Shamir, House y Arthur (1993 en Ashforth y Humphrey, 1995: 116) añaden que los líderes transformacionales muestran ellos mismos los valores que representa el cambio e incluso “parecen inculcar la fe en un futuro mejor, haciendo hincapié en objetivos utópicos que a menudo actúan como símbolos de vida, modelando y definiendo la interpretación adecuada de la nueva misión y de la actitud emocional hacia ella” (1995: 116).

Ante estas circunstancias, un buen líder guía más eficientemente a su equipo a través del proceso. Hansma et al. (2008: 6) resaltan su capacidad para resolver la complejidad y la incertidumbre en base a sus convicciones morales, y su destreza para comunicar mensajes adaptándolos a las tareas y responsabilidades del equipo y de sus integrantes. Durante las conversaciones cara a cara el líder tiene que interpretar al receptor (o receptores) a través “de un proceso de intersubjetividad interactiva”, explican Weick et al. (2005: 413). Por ello las conversaciones son una herramienta muy eficaz que tienen un jefe y su empleado a disposición para llegar a un entendimiento mutuo. Además, explican Hansma et al. (2008: 6), el líder se caracteriza por contar con el compromiso emocional del resto; lo que se debe, fundamentalmente, a que facilita la toma de decisiones participativa en la organización y a su buena habilidad como comunicador.

En cuanto a la medición, una vez se acaba el proceso de cambio, Elving (2005: 135) también destaca la importancia de medir y obtener el máximo *feedback* posible acerca de las tres variables de su modelo: por un lado, la información podría cuantificarse de una manera relativamente sencilla al pedir a los empleados su opinión sobre la calidad de la comunicación realizada. Por otro lado, el sentimiento de comunidad también puede medirse de varias formas, entre otras, a través de un cuestionario de compromiso. Mientras que la eficacia del programa, a pesar de ser algo más complicado de medir, también se debe analizar, para así poder aplicar mejoras de cara al próximo cambio.

El modelo de Goodman y Truss (2004) atribuye una fuerte responsabilidad estratégica a los mandos intermedios de la organización. A través de la denominada rueda de la comunicación para el cambio, los autores identifican “cuatro aspectos de la comunicación donde los agentes del cambio deben tomar decisiones activas sobre el mejor enfoque a adoptar” (2004: 226). En la figura 26, se visualizan los cuatro cuadrantes en los que se divide la rueda de Goodman y Truss: mensaje, medios de comunicación, canal y enfoque; a la vez que se destacan otros cuatro elementos externos a tener en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia: el contexto organizacional, las características del programa de cambio, el propósito de la comunicación y la respuesta esperada de los empleados. Estos últimos, a pesar de ser aspectos en los que el agente del cambio no tendrá poder de influencia, Goodman y Truss (2004: 226) destacan que:

La inclusión del contexto organizacional refleja el hecho de que lo que es apropiado en un contexto bien puede no ser apropiado en otro. Por tanto, esto debe ser tomado en cuenta en el diseño del programa de comunicación del cambio. Igualmente, las características del programa de cambio en sí tendrán un efecto significativo sobre las opciones de comunicación. La respuesta de los empleados debe afectar al diseño de la estrategia de comunicación mientras el cambio progresa, lo que permite una aproximación flexible adaptada a las necesidades del empleado.

Figura 26: La rueda de la comunicación del cambio



Fuente: Goodman y Truss (2004: 225)

Cada uno de los efectos externos que Goodman y Truss exponen, impactan en el diseño del programa de cambio por lo que cada programa de cambio tendrá unas características diseñadas *ad hoc* para cada ocasión. Nelson y Coxhead (1997: 38) también afirman que “cada programa de comunicación interna eficaz debe ser único, ya que se diseña y se rige por los parámetros de un proyecto específico”. Los autores alertan de que el hecho de que un programa de comunicación interna haya sido exitoso en una organización no asegura que funcione en otra empresa. De hecho, dentro de una misma empresa, el que un programa de comunicación interna contribuyera a implementar con éxito un cambio radical en el pasado, no asegura el éxito del mismo programa en cualquier momento futuro cuando los factores externos cambien.

No obstante, la estrategia de comunicación más efectiva para comunicar cualquier programa de cambio, según Richardson y Keith (1996: 206) se centra en la comunicación interna en base a los siguientes principios:

Cuenta a los empleados la información que se conoce. Responde a las preguntas que se puedan contestar y explica por qué otras no pueden ser contestadas. Concéntrate en las áreas que son especialmente importantes para los empleados y no en hechos o gráficos que tienen poca relevancia para ellos. Al tratar las preocupaciones emocionales de los empleados, más que las racionales, el proceso de comunicación puede ser más importante que el propio contenido. El valor simbólico de mostrar un respeto genuino y un cuidado por las preocupaciones de los empleados y la voluntad de compartir lo que se conoce con los empleados, pueden sopesar con creces el hecho de que haya escasa información fáctica y sustancial realmente disponible (1996: 206).

En línea con los autores anteriores, Berceruelo (2011) mantiene que “cada situación crítica empresarial es única, singular, reviste peculiaridades propias y exige, por tanto, un trabajo de comunicación –interna y externa- específico y ajustado a cada caso” (2011: 123). Sin embargo, el autor también añade una perspectiva adicional a tener en cuenta: la trascendencia pública. Para él, la visibilidad con la que los medios de comunicación cuentan una crisis empresarial es irregular, por lo que hay “incidentes que objetivamente no revisten demasiada importancia por sí mismos que pueden alcanzar una gran repercusión negativa en la opinión pública, mientras que otros de consecuencias más graves, en cambio, pueden pasar inadvertidos” (2011: 123).

Parte del éxito de un programa de cambio, y de la gestión de su comunicación, radica en lograr que el cambio ocurra internamente sin generar una repercusión negativa en medios que dañe la imagen externa de la empresa. No obstante, este objetivo es especialmente complejo cuando el hecho tiene una alta repercusión social, como podría ser una regulación de empleo. Además, debido a la viralidad de los medios sociales cada vez son más numerosas las fuentes de información que informan de novedades de las empresas a la prensa. Twitter, Facebook y YouTube son para Berceruelo (2011: 124), “los tres soportes más que hay que sumar a los canales tradicionales a la hora de gestionar la comunicación en situaciones de crisis”. Para prevenir esta situación, el autor recomienda: “una buena preparación previa, la capacidad para adelantarse a los acontecimientos y llevar la iniciativa y la voluntad de comunicarse de forma efectiva con todos los públicos” (2011: 124).

En el caso particular de los públicos internos, la opinión de Berceruelo es la siguiente (2011: 125):

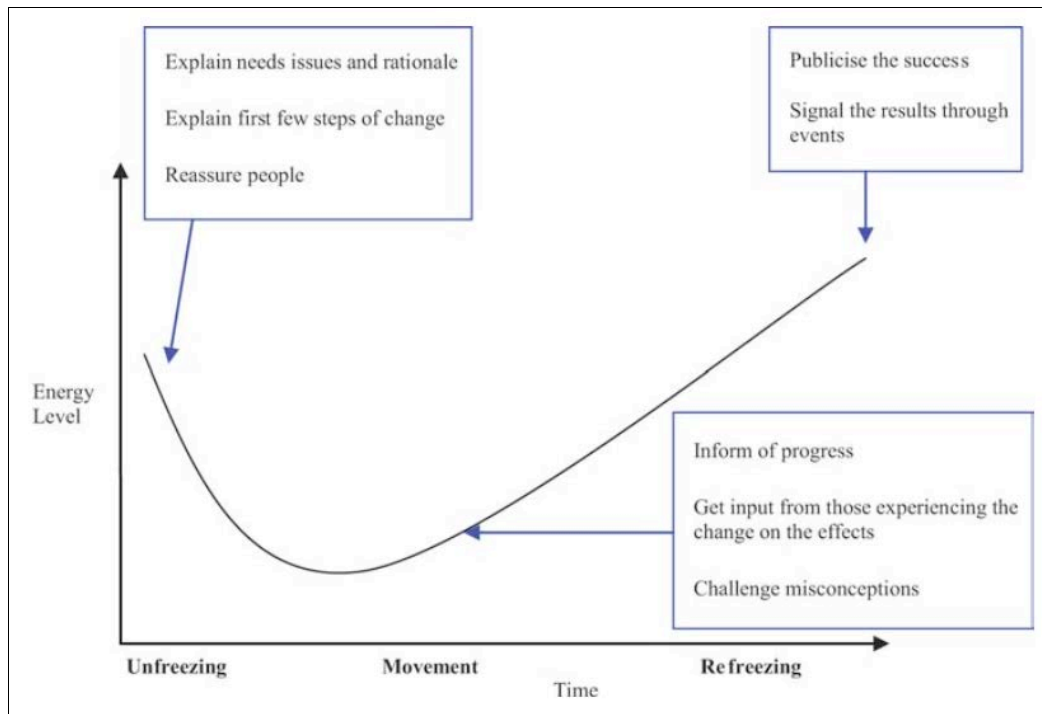
Precisamente es en situaciones difíciles cuando más se necesita del apoyo y colaboración de todos los integrantes de la empresa. Hay que involucrarles, darles información, actuar con transparencia, convertirlos en los mejores y más activos vendedores de la compañía. Los empleados tienen que conocer los porqués de la situación crítica en la que están envueltos y las medidas que ha tomado la dirección. Los empleados son un importante cordón umbilical entre la empresa y la sociedad y, por tanto, pueden ser aliados y portavoces o enemigos en la gestión de la crisis.

4.3 Estilos, mensajes y medios de comunicación en cada fase del cambio de Lewin

En el campo de la gestión del cambio, muchos son los autores que se han apoyado del modelo de Lewin para evolucionar sus investigaciones. Sin embargo, en comunicación, muy pocos autores han cruzado la teoría del cambio con la de la comunicación para evolucionar los modelos y descubrir la manera más eficiente de comunicar un proceso de cambio durante las distintas fases que atraviesan los empleados y la propia organización.

Una de las investigaciones más específicas sobre las necesidades de comunicación de los empleados durante cada una de las fases de descongelamiento, reemplazo y congelamiento, la realizaron Bull y Brown (2012: 139). Los autores, basándose en las conclusiones de las investigaciones de Klein (1996), Goodman et al. (1996), Elving (2005) y Lewin (1988), proponen un nuevo modelo que detalla el tipo de comunicación que se debe realizar en cada fase del cambio para minimizar la incertidumbre y maximizar la satisfacción de las necesidades de los empleados en cada momento. La figura 27 representa, de manera resumida, las necesidades de comunicación que tienen los empleados durante las diferentes etapas de un proceso de cambio.

Figura 27: Necesidades de comunicación durante las tres etapas de Lewin



Fuente: Bull y Brown (2012: 139)

Goodman et al (1996) a pesar de no usar las fases de Lewin, utilizan tres etapas muy similares para hablar del ciclo del cambio. Durante la primera fase, *the ending phase* (la fase de cierre), se inicia el cierre de la etapa que se está viviendo en la organización en ese momento. La segunda, *the neutral zone* (la zona neutra), se caracteriza por la existencia de un vacío durante la zona neutra con lo que no queda nada de la etapa anterior, aunque tampoco se ha implantado la nueva. Y en la última fase, *the visión o new beginning phase* (la visión o la fase de inicio), arranca y se consolida una nueva etapa para la organización que se “construye sobre el olvido de la antigua y que está marcada por nuevas y desconocidas experiencias” (1996: 117). En la tabla 14 se muestra el detalle de cada etapa del texto original.

Tabla 14: Las tres etapas del ciclo del cambio de Goodman

<p>1 The 'Ending Phase' — Letting go (beginnings = endings)</p> <ul style="list-style-type: none"> — Disengagement — leave the known; grieving — Disidentification — loss of emotional investment — Disenchantment — loss of emotional closure <p>2 The 'Neutral Zone' Phase (neutral zone = hanging in mid-air)</p> <ul style="list-style-type: none"> — Disorientation (<i>ma</i> — full of nothingness); struggle to gain control — Disintegration: 'You are lost enough to find yourself now' Frost, <i>Directive</i> — Disconnected from the past — Not certain about the future — Discovery: 'Vision Quest' of the Plains Indians <p>3 The 'Vision' or New Beginning Phase (endings = beginnings)</p> <ul style="list-style-type: none"> — Plunge into the new and uncharted experiences — Built on the oblivion of the old

Fuente: Goodman (1996: 117)

Otros autores como Van Riel (1992: 156) se apoyan de modelos que incluyen una etapa de preparación previa que Lewin no contempla. Van Riel defiende que, independientemente del contenido del programa de cambio, el proceso de la toma de decisiones y la implantación de los planes se lleva a cabo a través de las siguientes fases: análisis, planificación, implementación y control. Las fases de análisis y planificación, defendidas por muchos expertos en comunicación como dos de los pasos clave para el desarrollo de una estrategia efectiva de comunicación, se dan por supuestas en el modelo de Lewin, pero quedan fuera de su objeto de estudio —y por lo tanto de la investigación— ya que forman parte de la preparación del plan, pero no incluyen la ejecución de ninguna acción comunicativa como tal. Van Riel (1992: 156) explica de la siguiente forma el papel de la comunicación en las primeras etapas de su modelo:

En las fases de análisis y planificación, el papel de la comunicación consiste principalmente en el trazado de las tendencias pertinentes y en la evaluación de las formas en que la comunicación puede (y, más en particular, no puede) contribuir a la consecución de los objetivos elegidos. (...)La función principal del responsable de comunicación durante la fase de implementación es la de involucrar a las agencias

externas adecuadas para producir las creatividades e identificar los canales de comunicación para llegar a los públicos. Antes de que los primeros elementos de una estrategia de comunicación se distribuyan al público, se debe realizar una evaluación de los resultados esperados de esa estrategia.

Klein (1996), otro autor clave para la investigación, analiza en detalle los objetivos de la organización, las actividades a implementar y las necesidades de comunicación de cada una de las etapas del cambio. Basándose en el modelo de Lewin, Klein (1996: 36-38) elabora una tabla para marcar las especificaciones y los objetivos a tener en cuenta en los diferentes momentos del programa para maximizar el éxito y minimizar los posibles inconvenientes consecuentes del proceso. En la tabla 15 se muestra la tabla original del autor en la que, por ejemplo, se observa como el enfoque de los objetivos durante la etapa de descongelamiento (preparar a la organización para el cambio y retar el presente), difiere de los objetivos de la etapa de congelamiento (reforzar e institucionalizar el cambio).

Tabla 15: Objetivos, actividades y necesidades de comunicación durante el cambio

	Unfreezing	Changing	Refreezing
Organizational objectives	<p>Readying the organization for change</p> <p>Challenging the <i>status quo</i></p> <p>Provision of rationale</p>	<p>Beginning the process</p> <p>Developing momentum</p> <p>Evaluating pilot efforts</p>	<p>Reinforcing the change</p> <p>Shoring up weaknesses and correcting deficiencies</p> <p>Making the change demonstrably successful</p> <p>Institutionalizing the change</p>
Organizational activities	<p>Planning the organizing for change</p> <p>Assembling resources</p> <p>Designing structure</p> <p>Training personnel</p> <p>Targeting change areas</p> <p>Collecting baseline data</p> <p>Soliciting participants' input</p>	<p>Implementing change in selected areas</p> <p>Monitoring impact of change</p> <p>Modifying or fine tuning process as warranted</p> <p>Extending changes as warranted</p>	<p>Broadening the change to all appropriate areas</p> <p>Rewarding successes</p> <p>Solidifying supporting monitoring organizational structures</p>
Communication needs	<p>Explaining issues, needs, rationale</p> <p>Identifying and explaining directives</p> <p>Identifying and explaining first few steps</p> <p>Reassuring people</p> <p>Informing management cadre</p>	<p>Informing employees of progress</p> <p>Getting input as to effect of the process</p> <p>Developing sophisticated knowledge among all supervisory management personnel</p> <p>Challenging misconceptions</p> <p>Continual reassurance of employees</p> <p>Delineating and clarifying role relationships and expectations</p>	<p>Publicizing the success of the change</p> <p>Spreading the word to employees</p>

Fuente: Klein (1996: 37)

Las acciones a realizar y las necesidades de comunicación de cada etapa varían, por lo tanto, en función de los objetivos a conseguir. Así, utilizando otro ejemplo en palabras de Klein, “durante la fase de descongelamiento el contenido de las comunicaciones se caracteriza por incluir explicaciones, justificaciones y confirmaciones, mientras que durante la fase de congelamiento se caracteriza por difundir información concreta sobre los resultados organizativos” (1996; 38).

Tabla 16: Principios de comunicación durante el cambio

Principles	Unfreezing	Stages Changing	Refreezing
Redundancy and multimedia aids retention	Multimedia campaign delineating rationale, of objectives, planning activities and expectations	Frequent multimedia delivery including outcomes as they occur	Use of media to celebrate success as warranted with phase out as new process is institutionalized
Face-to-face medium is effective	Group meetings at each level of the hierarchy	Group meetings at each level of the hierarchy	Reliance on supervisor at each level to convey change – relevant information with senior management playing a key role regularly but less frequently than in other stages (e.g. awards assembly, semi-annual progress report ,etc.)
Effectiveness of line management as communications channel	See above with senior management of each unit presiding at stage setting meetings	Emphasis on delivering information through line management. Special emphasis is placed on the top and consistent knowledgeable participation of each supervisory level	
Direct supervision as key communicator	Meetings subsequent to stage setting are conveyed and run by unit supervisor		
Opinion leaders as key communicators	Opinion leaders are kept completely abreast of all relevant information through face-to-face meetings	Same as in unfreezing	Same as before
Personal relevance of interpretation	Expectations concerning personal impact of change should be conveyed via unit management and supervisors	As more information becomes known, supervisors disclose relevant personal and job-related information to subordinates. Especially job and role expectations as each person may be affected	This information is becoming increasingly accessible from personal experience but should be conveyed by supervisor when necessary. Clarifying personal impact is essential
Communications should be consistent and reinforcing	All communiqués should carry the same message and be consistent with organization's core values as appropriate	Same as unfreezing except more attention is placed on details as they become known	Reaffirmation of successes in supporting core values and meeting objectives

Fuente: Klein (1996: 39)

Para alcanzar y ejecutar con éxito los diferentes objetivos, acciones y necesidades de comunicación expuestos, se necesitan diferentes estrategias de comunicación. En su obra, Klein (1996: 38) también presenta una tabla con recomendaciones sobre los principios de comunicación y las estrategias más apropiadas para cada momento del cambio. Por ejemplo, según se observa en la tabla 16, las conversaciones cara a cara (las cuales se analizaron en el capítulo 2 de este trabajo y se posicionan como un medio imprescindible durante el cambio) no se deben implementar con la misma estrategia en todas las etapas. Según Klein, durante la etapa de descongelamiento, las conversaciones

cara a cara se valoran más cuando vienen de la alta dirección. En esa etapa la confianza está puesta en ellos. Sin embargo, en la etapa de congelamiento, la confianza vuelve al supervisor o jefe directo.

Al juntar las tablas 15 y 16, se obtiene una base teórica y un modelo detallado y completo para diseñar la estrategia de comunicación de un programa de transformación o cambio organizacional radical. El modelo de Klein (1996) fue la base también de los estudios de Bull y Brown (2012).

Lies (2012: 257) en lugar de basarse en el modelo de Lewin, aporta una perspectiva diferente de las herramientas de comunicación óptimas para cambiar las dimensiones de aceptación relacionadas con el proceso de cambio. Él entiende el cambio como un proceso holístico con tres campos de acción acotados: la necesidad del cambio, la capacidad para cambiar y la voluntad de cambiar.

Lewin (1988: 207) mantuvo en su obra que la capacidad de la persona es un condicionante para la aceptación del cambio. Lo cual, hace referencia a las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras que llevan a la persona a actuar de una determinada forma. Investigó como una costurera que trabajaba en una fábrica reaccionaba al cambio de trabajo sin modificar su herramienta básica de trabajo: su máquina de coser. Tras la exploración, el autor concluye que el cambio había supuesto una disminución de la producción a la vez que un incremento de la tensión. A pesar de que Lewin no atribuye el impacto negativo en el trabajo de la obrera únicamente a las fuerzas restrictivas provocadas por el cambio de trabajo -el escaso nivel aspiracional del nuevo puesto, también fue relevante- es importante destacar el impacto que las barreras cognitivas pueden causar en el desempeño individual y, por lo tanto, en el proceso de cambio.

Teniendo en cuenta que no hay cambio si los empleados no cambian y que la resistencia al cambio puede venir, como ya hemos analizado en el capítulo 3, por razones muy variadas; Lies (2012: 257) considera importante diseñar una estrategia de comunicación adaptada a distintos niveles informativos, educativos y emocionales alcanzando de manera transversal a todos los individuos de la organización. Por ello, para atacar estos tres focos de manera independiente, Lies sugiere reforzar el plan de comunicación con las medidas que se visualizan en la tabla 17.

Tal y como se observa en la tabla de Lies (2012), el entrenamiento es una herramienta importante para facilitar a los empleados los conocimientos y habilidades que necesitan para que sean capaces de implementar el cambio en su parcela de trabajo. Si la organización necesita que los empleados actúen de una manera distinta, es importante que la empresa ponga medios para que, en ningún caso, el fallo del programa se deba a una falta de cualificación. En este aspecto, la aportación de Lies es compatible con la Lewin puesto que él también entendía el cambio como un aprendizaje en sí mismo.

Tabla 17: Medidas adicionales para la comunicación del cambio

change communications		
field of action	changes/measures in addition to communication	factors
need for change information (informative level)	message of development and provision: create awareness; build up understanding ...	focus soft factors
ability to change knowledge/types of behavior (educational level)	culture- and mission statement processes, qualification, trainings to ensure the ability to act ...	
willingness to change acceptance, motivation (emotional level)	incentive, manipulation, network building on all management levels ...	

Fuente: Lies (2012: 258)

Para motivar a los empleados a cambiar, desde un plano más emocional, Lies (2012) propone que la organización ponga a su disposición distintos tipos de incentivos, o incluso que organice actividades de *team building*. En cambio, para mejorar el nivel informativo, el autor propone comunicar hasta conseguir que los empleados entiendan la necesidad de cambio y acepten los objetivos del programa.

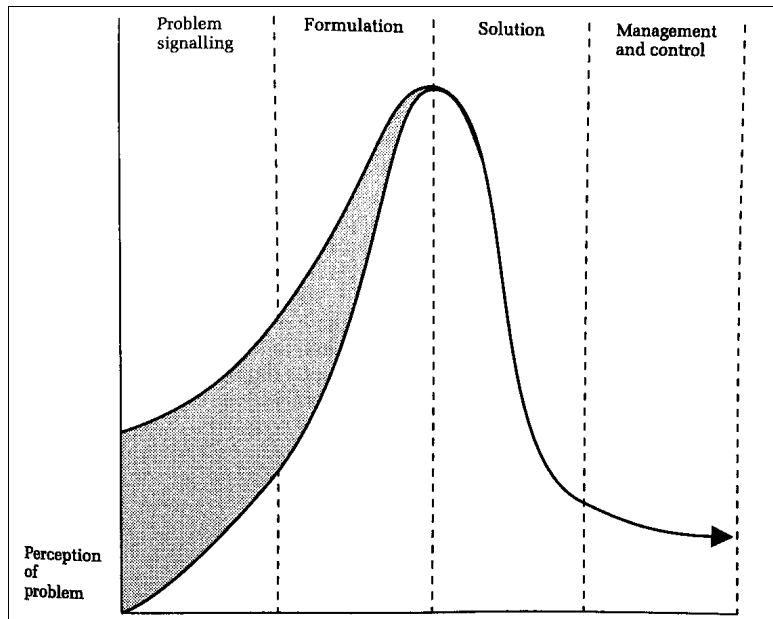
Para conseguir este entendimiento, Goodman et al (1996: 121) resaltan que la clave está en encontrar el equilibrio entre la relación de mensajes y los medios adecuados para llegar a los públicos. No obstante, la recomendación que hacen Goodman et al. (1996: 121) sobre la estrategia de comunicación más efectiva es la siguiente:

Para hacer frente al cambio de manera efectiva hay que compartir información con honestidad, involucrar a los empleados en las decisiones, empezar con comunicación cara a cara, permitir la autonomía y flexibilidad, mostrar agradecimiento por los esfuerzos de la gente, considerar el significado y el propósito del trabajo.

En cuanto a los medios, nuevamente, Goodman et al. (1996) consideran que las conversaciones cara a cara son el método más valorado por los empleados. Ellos lo reflejan del siguiente modo en su investigación: “el uso de una comunicación clara y continua, personal en un cara a cara o en grupos pequeños es una de las características principales de los programas de cambio efectivos durante cada una de las tres fases de cambio” (1996: 121).

En cuanto a la cantidad de información a compartir acerca del progreso del plan, Van Riel (1992: 154-157) plantea un modelo útil para la investigación. Tal y como se observa en la figura 28, “la comunicación durante el ciclo de vida según Van Riel”, durante las primeras etapas en las que se identifica y se reconoce el problema, la atención del público es cada vez más alta y, por lo tanto, el esfuerzo de comunicación debe ser más intenso. En esta primera etapa, la resolución del problema es algo prioritario. Por lo tanto, el reto de comunicación estará en “ayudar a promover la preparación para la acción y cambios en el comportamiento y la actitud de los públicos, de acuerdo a lo establecido en el plan formulado” (Winsemius, 1985 en Van Riel, 1992: 155).

Figura 28: La comunicación durante el ciclo de vida según Van Riel



Fuente: Van Riel (1992: 155)

Sin embargo, en las dos últimas etapas de la figura, cuando ya comienza a darse solución al problema, la atención del público baja. Por lo tanto, según Van Riel (1992: 154-157), en ese momento es más importante saber lo que los diferentes públicos hacen y piensan que el propio plan. Para ello se necesita información que ascienda por la cadena jerárquica. La contribución a esta información normalmente la realizan los responsables de equipos, quienes se encargan de dar *feedback* a sus superiores sobre las aportaciones que cada área hace al plan de compañía. De esta forma, los departamentos de comunicación se nutren de información y también pueden reforzar el plan contando hechos concretos que demuestran el cambio.

Tras las diferentes teorías expuestas en esta sección sobre la planificación de un programa de cambio, no es ilógico seguir la recomendación de Schneider et al. (1996: 14)

quienes sugieren que, durante la definición del plan, se “planifique el cambio total de la organización con el mayor detalle posible” (1996: 14). A lo que añaden que, no sólo debe compartirse y acordarse verbalmente con el grupo de ejecutores, sino que también debe redactarse para dejar constancia de los acuerdos de grupo. Los autores explican así su sugerencia (1996: 14):

Comienza por especificar, por escrito, los objetivos del cambio. Haz un seguimiento de los objetivos a través de sistemas y procedimientos escritos para la implementación. Sigue los procedimientos escritos con sistemas de apoyo y de recompensa para los que implementen las metas. Recuerda que la implementación de sistemas sociales o técnicos, por separado, sólo producirá resultados incompletos.

A continuación se pasa a analizar las distintas aportaciones que se han publicado hasta el momento acerca de los objetivos, mensajes y medios de comunicación idóneos para cada una de las etapas del cambio de Lewin. A pesar de que el objeto de estudio de la tesis doctoral se centra en analizar los medios de comunicación utilizados en programas de transformación durante la revisión literaria se ha observado que los medios no ejercen una influencia aislada en el empleado, sino que existe una interdependencia entre objetivos, mensajes y medios. Goodman y Truss (2004: 227), entre otros autores, defendían que todos los elementos de su modelo (mensaje, medio, canal y enfoque) deben ser tenidos en cuenta de manera integral para poder diseñar una estrategia de comunicación efectiva. Desde su punto de vista, si el mensaje equivocado o la estrategia incorrecta llegan a los empleados a través de los medios adecuados, el impacto de la comunicación será ineludiblemente negativo a pesar del buen uso de los canales. Tan sólo si los tres factores están alineados, la comunicación tiene un impacto positivo en el receptor.

Por lo tanto, debido a la interdependencia que existe entre las tres partes, se contempla extraer las claves más importantes que, en el caso de la planificación de los objetivos y mensajes, hay que tener en cuenta para que los medios puedan ejercer su impacto en el empleado.

4.3.1 Objetivos de la comunicación

Partiendo de la base de que el objetivo de la comunicación evoluciona y cambia durante el transcurso del programa del cambio. Goodman y Truss (2004: 226) mantienen que la definición del objetivo, en particular, es fundamental para el proceso puesto que marca la dirección que los mensajes y los canales deben seguir para llegar a los públicos objetivo. Las autoras analizan en su investigación el propósito de la comunicación durante las

fases de descongelamiento, reemplazo y congelamiento de Lewin y mantienen que “es importante que los agentes del cambio tengan en cuenta la fase del programa de cambio para el diseño de estrategias de comunicación” (2004: 226). Desde su punto de vista, las acciones de comunicación a implementar serán muy distintas dependiendo de si el objetivo del programa es, por ejemplo, obtener compromiso con el cambio, reducir al mínimo la resistencia, minimizar la ansiedad personal de los empleados o desafiar el *status quo*.

En esta sección se pasa a analizar los objetivos de la comunicación durante cada una de las etapas del cambio.

4.3.1.1 Objetivos de la comunicación durante la fase de descongelamiento

Tal y como se ha introducido anteriormente, para Klein (1996: 38) el objetivo principal de la comunicación en esta fase debe ser preparar a los participantes de la organización para el cambio. Este concepto se conoce como *readiness* (preparación) en el mundo anglosajón y se ha demostrado, no sólo en la investigación de Klein sino en la de otros autores, que tiene un rol clave en el proceso de cambio. Elving (2005: 131) es otro de los que defienden que “cuando los empleados están dispuestos a aceptar el cambio y cuando experimentan una fuerte sensación de estar preparados para cambiar (o una baja sensación de resistencia al cambio), el esfuerzo de cambio será más eficaz”.

Elving (2005: 131) también investigó sobre el *readiness* y lo define como “el precursor cognitivo tanto de los comportamientos de resistencia como de apoyo ante el esfuerzo vinculado al cambio”. Desde esta perspectiva, la preparación o *readiness* se entiende como un factor que se genera en la fase más temprana del proceso y que puede fomentar tanto la receptividad de los empleados, como, en el opuesto contrario, la resistencia al cambio.

Lewin (1988: 51) expone que el proceso de la aceptación suelen seguir una frecuencia de tres pasos. Al comienzo, la idea nueva es cuestionada e incluso se valora como un *puro desatino*, se desaprueba y se le quita el mérito para tenerla en cuenta. Después le sigue un periodo donde aparecen multitud de objeciones contradictorias como podrían ser: que la teoría no es viable, que está equivocada o que no está aterrizada. Pasadas ambas etapas -y normalmente coincidiendo con la fase siguiente: la de reemplazo- una vez aceptada la teoría, todos pretenden haber aprobado y seguido desde el principio sus bases.

Para conseguir la aceptación, French y Bell (1984 en Klein, 1996:140) consideran que tanto el *status quo* como los fundamentos que los sustentan necesitan ser cuestionados. Para ello, Klein (1996) explica que es necesario ofrecer a los empleados tantos datos y razones como sean necesarios para que ellos entiendan los motivos por los cuales la situación actual, que antes era favorable, ha dejado de funcionar correctamente en el negocio.

Para optimizar la preparación de los empleados a una reorganización mayor, Armenakis y Harris (2002: 171-172) sostienen que hay tres estrategias de comunicación que se pueden utilizar: la comunicación persuasiva (mediante conferencias –en directo o grabadas-, newsletters, informes, etc.), la comunicación activa (participación en las decisiones, aprendizaje, etc.) y la gestión de la información sobre el cambio tanto interna como externa (a través de informes, conseguir ponentes externos, etc.). A estas tres estrategias Armenakis y Bedeian (1999: 302) añaden las siguientes: las prácticas en el ámbito de recursos humanos (por ejemplo en áreas de: selección, evaluación del desempeño, compensación, formación y desarrollo), las actividades simbólicas (como ritos y ceremonias) y los hitos que demuestran el progreso del cambio (como las nuevas estructuras organizativas y la revisión de puestos). No obstante, "la forma en que éstas se despliegan necesita ser modificada en función del contexto del programa de cambio" Goodman y Truss, 2004: 218.

Tras hacer una revisión de los manuales de gestión del cambio más vendidos en el mercado, Lewis et al. (2006: 131) percibieron que comunicar la visión y el propósito del nuevo plan es de vital importancia al comienzo del plan y normalmente detectaron que es una función que se atribuye a los líderes de la compañía. Desde su perspectiva, la visión aporta un marco de referencia útil para que todos los empleados entiendan su rol en el nuevo panorama organizacional, lo que, al mismo tiempo, refuerza su sensación de seguridad y reduce la de incertidumbre. A lo que Lewis et al. (2006) añaden que "la visión sirve como un medio para crear y gestionar la realidad compartida, inspirar a la acción, centrar la atención, y crear nuevas estructuras sociales en las organizaciones" (2006: 131). Así, comunicar efectivamente una visión incrementa las posibilidades de obtener una reacción favorable de los empleados.

Lewis (2000: 145) añade un matiz importante a tener en cuenta en esta fase: aunque la organización haga un plan de comunicación consistente y consiga que todos sus mensajes mantengan la misma visión de compañía, cada empleado reconstruirá internamente el significado de los mensajes corporativos. El modelo de Huy (1999: 328) refuerza esta la misma idea. La primera fase de su modelo -denominada receptividad- se caracteriza por incluir los procesos de *sensemaking* (interpretación) y *sensegiving* (entendimiento) continuos; a través de los cuales los empleados de una organización pueden reconstruir los nuevos mensajes recibidos. Huy explica la fase de receptividad al afirmar que (1999: 328):

Las personas tratan de desarrollar un marco significativo para entender la naturaleza de la propuesta de cambio y para influenciarse a ellos mismos haciendo una redefinición preferida de la realidad organizacional. Una propuesta para el cambio, un cambio

fundamental radical en la identidad o básico en la filosofía, a menudo provoca fuertes respuestas emocionales, que afectan a cómo se interpreta cognitivamente el cambio, así como a la naturaleza de las acciones posteriores.

Lüscher y Lewis (2008: 221) son otras investigadoras que defienden que, durante un proceso de cambio mayor, "el *sensemaking* se convierte en excepcionalmente vital y difícil para los mandos medios" a la vez que relevante, puesto que influye en las interpretaciones de sus subordinados. El esfuerzo cognitivo que esta tarea les supone a los mandos, en ocasiones, puede provocar confusión, ansiedad y estrés; lo que impide, o incluso paraliza, la toma de decisiones. Por lo que, en ocasiones, el fracaso de la implantación de un cambio puede vincularse a la incapacidad de un directivo para gestionar las expectativas e información presentes en esta etapa. Balogun y Johnson (2004 en Lüscher y Lewis, 2008: 221) advierten, además, que los mandos medios "tienen el reto de captar un cambio que ellos no han diseñado y de negociar los detalles con otros igualmente apartados de la toma de decisiones estratégicas".

De acuerdo a esta perspectiva, Schneider, Brief y Guzzo (1996: 15) mantienen que, los grupos de empleados en los niveles jerárquicos inferiores realizan una función absolutamente esencial de la interpretación de la totalidad del programa de cambio. Al compartir las reconstrucciones individuales que cada empleado hace de su propia interpretación se generan interpretaciones colectivas que dan sentido al programa dentro de los diferentes grupos de trabajo. "A través de sus interacciones e interpretaciones compartidas, los empleados forman las percepciones acerca de la organización y sus imperativos. Estas percepciones constituyen el clima para sostener el cambio implementado" (1996: 15).

Las reconstrucciones que los grupos acuerdan se convierten en nociones que, dependiendo de la similitud con la visión original, compiten o complementan el nuevo enfoque organizativo recientemente establecido. Así, Lewis (2000: 145) destaca que "cuando tales reformulaciones de la visión se vuelven problemáticas, los ejecutores necesitan encontrar formas de reforzar o reinventar su comunicación visual".

Huy (1999) no sólo entiende la receptividad como un proceso, sino también como un estado. Como estado, se refiere a un punto fijo en el tiempo en el que el individuo demuestra una actitud interpretativa cognitiva y emocional positiva para aceptar el cambio propuesto. Esta perspectiva es similar a la analizada en la sección 3.3.1 del capítulo anterior, la cual Huy (1999: 328) explica de la siguiente forma:

A nivel individual, la receptividad denota la voluntad de una persona para considerar el cambio. Análogamente, en el plano organizativo, la receptividad se refiere a la voluntad de los miembros de la organización para considerar individual y colectivamente los cambios propuestos y para reconocer la legitimidad de tales propuestas.

La voluntad para cambiar varía de unos empleados a otros y Huy (1999: 328) explica que pueden darse diferentes manifestaciones como son: la aceptación, la resignación, la aceptación pasiva o incluso el entusiasmo. La resistencia, según se explicó en el comienzo al capítulo 3, puede suponer un problema para la implantación del programa de

cambio. Puede derivarse en acciones extremas como el sabotaje, el vandalismo, o en un cinismo tranquilo. No obstante, afirma el autor, “un cierto grado de receptividad al cambio es necesario para la movilización y para que se produzca el aprendizaje” (1999: 328).

Goodman et al (1996: 121) también hacen hincapié en que los empleados deben estar preparados para el cambio. Cuando ese sentimiento reina de manera generalizada en la organización, el conjunto de empleados “reflejan las creencias, actitudes e intenciones con respecto a la necesidad de cambio y la capacidad de implementar los cambios con éxito” (1996: 121). Sin embargo, si la sensación no es generalizada y si sólo unos pocos son precursores del cambio, de acuerdo a los autores, esas personas deben tener un rol visible y activo en el programa. No obstante, ellos también deben tener apoyo para cambiar la organización y deben acelerar el cambio en paralelo al resto de agentes del cambio.

En cuanto al matiz emocional que introduce Huy, Liu y Perrewé (2005: 275) defienden que las emociones inducidas son fundamentalmente “emociones anticipatorias, por lo que no habrá vacilación por parte de los empleados en reaccionar de una manera específica”. Esto pone de manifiesto que la receptividad de los empleados es muy maleable en esta etapa y por ello las autoras recomiendan que la información sea comunicada al principio del proceso de cambio y así retener, en la medida de lo posible, las emociones negativas. En este momento, los agentes del cambio pueden influir en las emociones con mucha más facilidad que en el resto de etapas del cambio, (cuando la opinión sobre el programa ya está totalmente formada). Por ello, es importante generar acontecimientos positivos que fomenten una actitud inicial positiva al cambio.

Liu y Perrewé (2005) también destacan la importancia de inducir emociones positivas al comienzo del cambio por la fuerte influencia que tendrán en la manera en que se afrontará y evaluará el cambio posteriormente. Las autoras lo explican de la siguiente forma (2005: 275)

La gestión de las emociones en el comienzo es de importancia crítica. En la medida en que los agentes de cambio pierden el control de las reacciones emocionales de los empleados en la etapa de evaluación primaria, es probable que tengan aún menos posibilidades de poder controlar y gestionar las emociones, actitudes y comportamientos emergentes en etapas posteriores.

Aunque la información comunicada no tiene una influencia directa en la manera en la que los empleados deciden afrontar y comportarse ante el cambio y, por lo tanto, no puede asegurar que se generen emociones positivas; las posibilidades de éxito del programa son mayores cuando se prima compartir información de calidad al comienzo del plan. Las emociones y conductas con las que el empleado afronta el cambio al comienzo del plan impactan en los resultados finales. Por ello, Liu y Perrewé (2005: 275) defienden que es importante incluir acciones para la gestión específica de las emociones entre los objetivos de esta fase.

4.3.1.2 Objetivos de la comunicación durante la fase de reemplazo

En esta segunda fase, al cuestionar el *status quo* de la organización, aparecen discrepancias entre la identidad corporativa y la imagen que los empleados tienen de la empresa; con lo que Corley y Gioia (2004: 199) afirman que se genera un estado de equivocidad en el que los miembros de la organización dudan de quiénes son como organización. “Esta ambigüedad de identidad se produce principalmente a nivel de significados porque las antiguas etiquetas de identidad aún existen aunque ya no aplican, y el significado de las nuevas etiquetas de identidad todavía lo tienen que procesar los empleados”.

Para conseguir hacer frente a la ambigüedad, los empleados asignan significados a los contactos que van teniendo con la nueva identidad; ya sea a través de eventos, conferencias, discursos, etc. Estas acciones programadas que comunican la nueva identidad, con frecuencia son diseñadas por parte de la alta dirección debido a la importancia estratégica que para ellos tiene que los empleados reconstruyan la nueva identidad y que le den el sentido correcto a su visión. En ese momento, explican Corley y Gioia (2004: 200), el empleado comienza un proceso de entendimiento que puede alargarse durante varias de las etapas de Lewin:

Si estos significados proporcionan un sentido coherente de la identidad colectiva, entonces, pueden estabilizarse las percepciones de los miembros, la ambigüedad se desplomará y una nueva forma de identidad o resolución podrá emerger con claridad. Si los significados emergentes no son coherentes o tienen algún conflicto entre sí, entonces la identidad puede permanecer inestable, ya sea en un estado de identidad ambigua o de creciente conflicto de identidad.

En esta fase la nueva visión ya comienza a reemplazar a la antigua, aunque lo hace de manera desigual en la organización. De acuerdo a Klein (1996: 41), lo habitual es iniciar el cambio de manera planificada, e incluso pilotarlo en algún área determinada. Por ello, Klein afirma que “debido a que la mayor parte de la fuerza de trabajo no está directamente implicada y que pueden no saber exactamente lo que está sucediendo, aparece una gran cantidad de incertidumbre y los rumores tienden a emerger” (1996: 41).

Goodman et al (1996: 121) también consideran que el cambio debe calar en la organización de manera controlada. Su sugerencia es que se implemente gradualmente sin desestabilizar el equilibrio y la confianza de los empleados. Desde su punto de vista, “tal inestabilidad en el proceso de cambio requiere una comunicación constante, personal y de apoyo. La incertidumbre y la desorientación de esta fase deben ser experimentadas y superadas para pasar a la siguiente fase”. De esta forma los autores también consideran la importancia de generar confianza y gestionar las emociones en esta etapa del proceso.

La estrategia de comunicación que recomienda Klein (1996: 41) para minimizar la incertidumbre y acelerar el reemplazo debe tener los siguientes tres objetivos principales:

El primero es proporcionar a los que inicialmente no están directamente involucrados con el cambio la información detallada y exacta de lo que está sucediendo. En segundo lugar, los que no están involucrados en ese momento deben ser conscientes de cómo formarán parte del plan en el futuro; de cómo el cambio les afectará a ellos, a sus nuevas funciones y responsabilidades. El tercer objetivo es desafiar cualquier información errónea que esté circulando sobre el cambio.

La forma de introducir a los empleados el cambio que están a punto de experimentar es una cuestión práctica crítica que destacan Lewis et al. (2013: 279). A pesar de que en la práctica los rumores o las filtraciones a menudo se adelantan a la comunicación interna oficial, un anuncio formal desde la alta dirección -donde se explica la naturaleza, la razón de ser y las posibles consecuencias del cambio-, se planifica y difunde a través de toda la organización en gran parte de los cambios que analizaron los autores. No obstante, en las siguientes secciones se analizan los mensajes y canales recomendados para la fase de reemplazo en mayor profundidad.

En esta fase, la comunicación deja de ser abstracta. Lo que en la etapa anterior se daba a conocer como una visión con resultados hipotéticos, ha pasado a convertirse en una realidad apoyada de algunos datos y resultados muy prácticos ya que se pueden mostrar los primeros efectos del cambio. Klein (1996: 41) defiende que, en gran parte de las ocasiones, los programas de transformación mayores también traen consigo cambios estructurales y reorganizaciones de equipos, lo que comienza a tener impacto en la organización. Incluso, afirma el autor, a medida que los cambios comienzan a impactar en las líneas jerárquicas más operativas, la nueva realidad comienza a expandirse.

La segunda etapa del modelo de Huy (1999: 329-330), la que el autor denomina movilización (*mobilization*) tiene muchas similitudes con la fase de reemplazo de Lewin. Su objetivo principal es que, tanto a nivel individual como a nivel organizativo, se comiencen a llevar a cabo acciones para hacer realidad los objetivos establecidos en el programa de transformación. Y añade que, la capacidad de movilización no sólo depende de que la organización disponga de los recursos, las estructuras y el conocimiento suficiente para llevarlo a cabo, sino también del compromiso de todos los empleados para cooperar de manera colaborativa en el cambio.

Al pedir al empleado que realice un esfuerzo por entender el plan general y aplique cambios en su manera de trabajar y actuar, se le pide una actitud que va más allá de la diligencia y requiere un compromiso y motivación elevados. De este modo, para Huy (1999: 330), existen factores que deben cuidarse especialmente en las acciones planificadas que se llevan a cabo en esta etapa, entre los cuales se incluyen: la receptividad y la aceptación de la visión, las emociones de los empleados y la colaboración transversal en toda la organización. Huy (1999: 330) explica el desafío organizacional de la siguiente forma:

Un cambio importante requiere un salto de fe a lo desconocido, por lo que el propósito unificador a nivel emocional sirve para minimizar las grandes divergencias entre los grupos. Tener gente comprometida con la visión es más importante para el éxito que una estrategia bien pensada, debido a que la concentración y la dedicación apasionada son necesarias para lograr una competencia distintiva y el éxito.

Antes de implementar los cambios, los empleados pasan por un proceso de evaluación en el que valoran la importancia del cambio para su propio bienestar. Este proceso que desencadena el cambio radical Huy (1999: 330) lo denomina diagnóstico de la cuestión estratégica (*strategic issue diagnosis*) e incluye tanto una evaluación cognitiva como emocional. Por un lado, a nivel cognitivo el autor destaca dos factores principales que impactan en la evaluación: la urgencia real del hecho (vinculado incluso a la supervivencia de la organización) y la viabilidad de la cuestión. Mientras que, a nivel emocional, se refiere a la etiqueta de oportunidad o amenaza que los individuos hacen del programa.

4.3.1.3 Objetivos de la comunicación durante la fase de congelamiento

Para congelar y forjar el nuevo panorama organizacional, Klein (1996: 42) establece que los principales objetivos de la organización en esta etapa son, según se muestra en la tabla 15: “reforzar el cambio, apuntalar debilidades y corregir deficiencias, hacer el cambio demostrablemente exitoso e institucionalizar el cambio”. Para ello, Katz y Kahn (1978 en Klein, 1996: 42) defienden que este proceso incluye, al mismo tiempo, construir las estructuras y procesos que sean necesarios para apoyar el programa.

Por otro lado, más allá de la institucionalización del cambio, Huy (1999: 331) apunta que, en esta etapa, “los individuos y las organizaciones también pueden aprender de los resultados de los cambios que promulgan”, y destaca cómo el aprendizaje puede derivar en un bucle de nuevos cambios organizativos, tanto para corregir deficiencias –como explica Klein– como para hacer una nueva evolución del programa (si fuera necesario).

Huy destaca que la evaluación y el aprendizaje individual, no sólo son cognitivos sino también emocionales; ya que, es la emoción la que “proporciona el mecanismo de *feedback* primario que alerta a la persona de que no se están cumpliendo diversos objetivos establecidos, y esto, a su vez, es lo que motiva el comportamiento” (1999: 331). Para el autor, el desajuste entre las expectativas personales y su percepción de la realidad es lo que estimula al aprendizaje y al cambio.

4.3.2 Mensajes de la comunicación

Miller (1981 en Bordia et al., 2004: 3) resume la clave de los mensajes de los programas de cambio de la siguiente forma: “el traspaso de información a través de la comunicación debe proporcionar el conocimiento y la previsibilidad de los acontecimientos relacionados con el cambio, aumentando la sensación de control”. Lo que posteriormente complementa al defender que los empleados evalúan globalmente de una forma más positiva los planes de comunicación cuando la información oficial es útil, llega a tiempo y las preguntas se contestan adecuadamente (Miller et al., 1994: 64).

Manteniendo el mismo concepto, pero con más detalle, Armenakis y Bedeian (1999: 302) defienden que, independientemente del modelo o el plan que se use para comunicar un cambio, la clave para minimizar la resistencia se encuentra en el mensaje que se transmite. Los autores mantienen que, para ser eficaz y para conseguir convertir a los empleados en agentes del cambio, el mensaje debe incorporar cinco componentes. Por un lado, debe mostrar la discrepancia entre el modelo actual y el nuevo modelo así como mostrar la necesidad del cambio. También es importante resaltar la propia capacidad de la organización y la valía de los empleados para destacar que se tiene el potencial para cambiar con éxito. La repercusión individual es el tercer mensaje a incluir, con lo que se resalta que a todos les interesa acelerar el cambio. A su vez, también es necesario hacer explícito quienes serán los principales apoyos del plan, es decir, los afectados más directamente por el cambio. Y, por último, es importante explicar la conveniencia del cambio para la organización.

Por otro lado, Quirke (2008) defiende la premisa de que, durante un proceso de cambio, las organizaciones tienen que comunicarse mucho más de lo habitual con el empleado para mantener su credibilidad y receptividad (2008: 148). El autor también presenta una perspectiva bastante amplia al sugerir los mensajes que son necesarios compartir para fomentar el éxito de un plan. Quirke considera que, para que un plan de comunicación esté completo, la respuesta de estas cuatro series de preguntas expuestas abajo debe incluirse en los mensajes que la organización envía a los empleados (2008: 219):

- ¿Cuál es el cambio? ¿Cuándo va a suceder? ¿Qué va a implicar?
- ¿Por qué está sucediendo? ¿Cuáles son sus beneficios empresariales previstos? ¿Cómo se relaciona con otras iniciativas y con los planes más amplios de los ejecutivos sobre el cambio?
- ¿Cuáles son las implicaciones específicas y los posibles impactos de los cambios? ¿Qué problemas podrían crear a medida que se vayan extendiendo? ¿Cuál es el proceso para la recopilación de *feedback* y cómo se va a responder al mismo?
- ¿Qué lecciones ha aprendido la organización de otros esfuerzos de cambio? ¿Cómo están ellos siendo incorporados en la última propuesta?

Por su parte, Goodman y Truss (2004: 219-220), simplifican los mensajes clave que tanto Armenakis y Bedian como Quirke consideran imprescindibles, y dan prioridad a dos de ellos: la difusión de la nueva visión y la participación de los empleados incorporando sus input, tanto en el proceso como en el contenido del cambio. Desde su punto de vista, centrar el mensaje en estos dos conceptos contribuye a minimizar la incertidumbre, superar las barreras al cambio, ganar el compromiso del empleado y desafiar el *status quo*.

Según mantienen Bull y Brown (2012: 138), “cuando la comunicación es significativa, informa y educa a los empleados en todos los niveles y los motiva a apoyar la estrategia”. Esto es importante, puesto que la repercusión en la actitud (positiva o negativa) ante el cambio es vital para su éxito. Por ello, para conseguir que el empleado perciba la información como útil y reveladora, necesita un grado de lo que Van Vuuren y Elving (2008: 350) denominan *reorientación cognitiva organizacional*; es decir, ayuda para comprender y apreciar las bases del cambio propuesto.

Quirke (2008) defiende una perspectiva similar a Van Vuuren y Elving y afirma que “comunicar es transferir significados de persona a persona, y no simplemente la transmisión de mensajes. (...) En otras palabras, las empresas que quieren generar un entendimiento necesitan construir significados, no mensajes” (2008: 25). Así, el autor defiende que los profesionales de comunicación interna tienen un trabajo importante de traducción de mensajes del lenguaje típico de gestión que manejan los ejecutivos al lenguaje común que utiliza toda la plantilla.

Al analizar la figura 26 “la rueda de la comunicación del cambio” de Goodman y Truss (2004: 219), dentro de la propia rueda, el primer cuadrante se refiere al mensaje. El contenido de la comunicación es un factor relevante en las tres etapas del cambio y tiene que ser cuidadosamente preparado y planificado teniendo en cuenta que la preferencia del empleado es la de tener la mayor información posible a fin de minimizar la incertidumbre.

Antes de confeccionar el mensaje a difundir, Goodman y Truss (2004: 219) sugieren hacer una primera reflexión acerca de qué es lo que los empleados tienen que saber (como la información específica de su rol), que es lo que deben conocer (incluyendo información relevante sobre la organización) y qué es lo que podrían llegar a saber (como rumores de la oficina sin trascendencia). De este modo, los departamentos de comunicación, al confeccionar los materiales y los discursos, pondrán más énfasis en los mensajes clave para el programa de cambio y, sobre todo, en lo que los empleados tienen que saber. Este trabajo, según explican las autoras, debe venir definido, fundamentalmente, del trabajo previo realizado por los propios gestores del cambio. “Deben ser claros acerca de qué información cae en cada categoría cuando se están determinando las prioridades” (2004: 226).

En cuanto a la calidad de la información a compartir, Lewis et al. (2006: 130-131), tras revisar la literatura académica previa, defiende que la información a difundir debe ser honesta y abierta. Harshman y Harshman (1999: 7) ratifican la misma idea afirmando que

"la integridad y la honestidad han sido identificados como críticos para la organización saludable". Del mismo modo que Autry (1991 en Harshman y Harshman, 1999: 7) mantiene que "la honestidad es el factor más importante en la relación de un gerente con los empleados y los compañeros de trabajo". Tanto es así, que la investigación de Lewis et al. incluso apoya la idea de que "cualquier información, incluso la información negativa sobre el cambio, puede ayudar a aliviar la ansiedad y reducir algunas reacciones negativas al cambio" (2006: 131).

Sin embargo, en otra investigación, Lewis et al. (2013: 281) observó que, independientemente de si la comunicación es ascendente, descendente, horizontal o transversal, en general, las personas prefieren compartir buenas a malas noticias para evitar la amenaza que la connotación negativa podría ocasionarle al receptor, y por ende, al propio comunicador. Así afirman que "el comunicador de esta situación a menudo evita la entrega de las malas noticias, o selecciona un eufemismo para suavizar el golpe" (2013: 281).

En línea con la afirmación de Lewis et al. (2013), pero casi 20 años antes, otro reconocido autor, Ackoff (1985 en Harshman y Harshman, 1999: 14) afirmaba que, en particular, "los subordinados son reacios a transmitir mensajes ascendentes que creen que sus superiores prefieren no recibir, o que reflejan aspectos negativos del emisor. Al portador de malas noticias, aunque no sea su fuente, a menudo se le recibe mal". Harshman y Harshman, (1999: 14) defienden esta idea preconcebida está fundamentalmente extendida entre los mandos intermedios, puesto que son ellos los que prefieren compartir, mayoritariamente, información que asumen que será bien recibida en lugar de malas noticias con la alta dirección. Este patrón por ocultar malas noticias, afirman Harshman y Harshman (1999: 14), es consecuencia de la cultura, la educación y del sistema de premio y castigo de los modelos más burocráticos establecidos en el entorno empresarial.

Lewis et al. (2013: 281) recurren a una reseña de la investigación de Dibble y Levine (2010 en Lewis et al., 2013: 281) que explica como esa reacción puede observarse, de manera similar, en los mandos:

Los investigadores han encontrado que los remitentes que anticipan la necesidad de dar malas noticias, encontrarán la manera de retrasar el *feedback* negativo, distorsionar la información para que parezca menos negativa, y buscar canales poco inmediatos para entregar las noticias.

Las autoras, sin embargo, defienden que anticipar la información de manera realista es positivo para las relaciones futuras, aunque recomiendan que se apoyen y se informen, al mismo tiempo, del contexto organizacional que ha llevado a la organización a tomar esa decisión. Lewis et al (2013: 282) explican que, esa actitud crea un ambiente de transparencia entre la dirección y los empleados, mientras que las promesas rotas y los fracasos inesperados impactan negativamente en la confianza. Aunque al comienzo de un plan no se tenga toda la información, "si se espera para comunicar hasta que todo esté claro, será probablemente, demasiado tarde" afirma Quirke (2008: 239). Por lo que

él sugiere comunicar pronto y proactivamente antes de hacerlo para reaccionar a los rumores.

Otros autores también han investigado sobre las consecuencias de la honestidad y el impacto en la confianza manteniendo una postura muy similar a la de Lewis et al. (2013). Van den Bosch et al. (2005: 112), por ejemplo, mantienen la esencia de su afirmación y añaden que “la transparencia incrementa la probabilidad de que los empleados creen en los comunicados, aumenten su confianza y reduzcan la incertidumbre” en la empresa y en la situación. Para ellos, la transparencia se percibe, sobre todo, en los productos y servicios, en la visión y el liderazgo, en el desempeño financiero, en la responsabilidad social y en el entorno de trabajo de la empresa.

El ya comentado experimento de Schweiger y DeNisi (1991) es un ejemplo de la eficacia de la honestidad y la apertura por parte de la alta dirección. Ante una fusión, se probó el impacto de dos estrategias de comunicación distintas en dos plantas de la empresa. En una planta experimental el gerente se reunía con frecuencia con los empleados, escuchaba y respondía a las preguntas y proporcionaba información sobre el contexto, los despidos previstos y las implicaciones de la fusión; mientras que en la otra planta sólo se recibió una notificación de que la fusión se llevaría a cabo. En ese caso, los investigadores encontraron que (1991: 124):

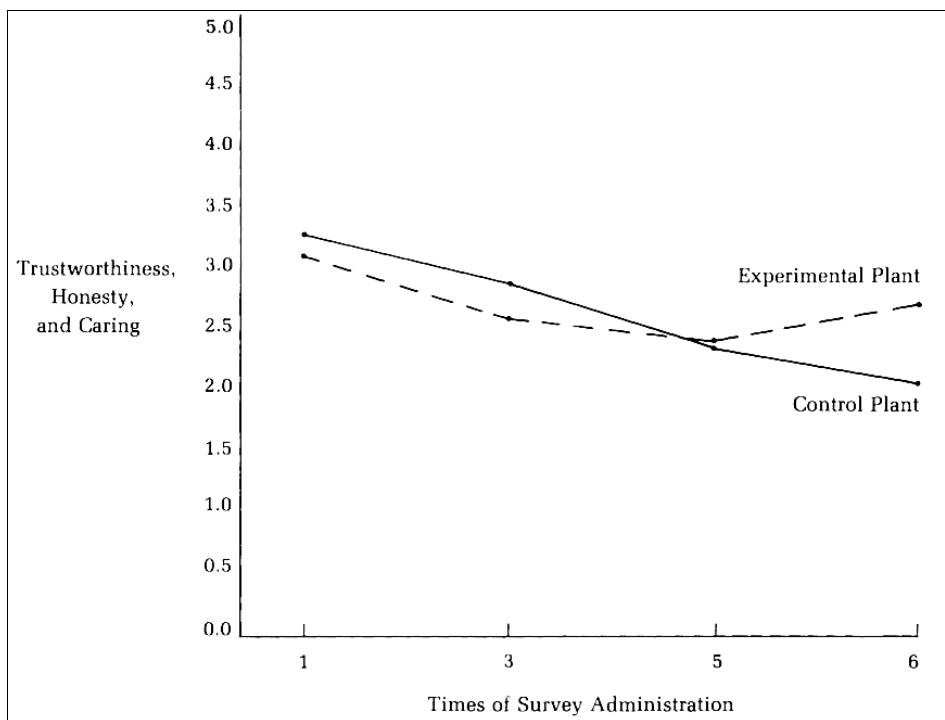
Los efectos analizados indicaron que los empleados de la planta experimental percibieron significativamente menos incertidumbre y más satisfacción laboral, compromiso, confianza, honestidad y cuidado, a la vez que reportaron un mejor rendimiento. Por lo tanto, el adelanto informativo sobre la fusión pareció estabilizar el nivel de los efectos disfuncionales, y este resultado continuó con el tiempo. De hecho, los efectos encontrados en la cuarta encuesta eran más intensos que los de la tercera.

Tal y como se observa en el gráfico 4, tras pasar el shock que suelen experimentar los empleados al conocer que su empresa va a atravesar por un cambio tan radical como una fusión, las comunicaciones realistas anticipadas impactan positivamente en la percepción que los empleados tienen sobre la empresa acerca de la honestidad, la confianza y el cuidado que demuestran hacia su plantilla. Sin embargo, en la planta donde la comunicación fue discontinuada e insuficiente, la tendencia natural de los empleados es a que, a medida que pasaba el tiempo y no se recibían más detalles, su percepción sobre la empresa empeoraba gradualmente.

Como se observa en el gráfico, la comunicación personalizada que se llevó a cabo en la planta experimental a través de las reuniones que los gerentes mantuvieron con sus equipos fueron clave para remontar la pérdida de confianza del impacto de la noticia. Bull y Brown (2012: 139), lo explican de la siguiente forma en su obra:

Quando la comunicación es significativa y describe la razón del cambio hay una mayor preparación, mientras que si la información es vaga, es más probable que genere incertidumbre. Esta es la razón por la que la información personalmente relevante es mejor que la información general cuando se comunica el cambio.

Gráfico 4: Efectos longitudinales de las fusiones en la percepción de la compañía en relación a la confianza, la honestidad y el cuidado del empleado



Fuente: Schweiger y DeNisi (1991: 129)

La falta de transparencia, desde la perspectiva de Quirke (2008: 143), fomenta en gran medida la resistencia del empleado a aceptar el cambio, puesto que, al no entender claramente que pasará en su futuro se niega a facilitar su aceleración. Según defiende el autor, a los empleados les inquieta más la incertidumbre que las malas noticias. “Con las malas noticias, ellos pueden identificar su campo de decisión y ponerse a recuperar toda la parcela de control que les sea posible, así como tomar las decisiones que todavía están en su mano”. Sin embargo, cuando los empleados sienten que los jefes controlan sus vidas y les ocultan información, las reacciones son más negativas que de la manera opuesta.

Así, las principales recomendaciones de Quirke (2008: 243-246) para comunicar malas noticias pasan por: utilizar la comunicación cara a cara como el canal principal de comunicación y, si no fuera posible, lo recomendable es recurrir a un medio en directo. Por otro lado, se recomienda partir del hecho de que una parte de la información se filtra por lo que es recomendable pedir explícitamente a los empleados que no lo hagan para reducir las filtraciones al mínimo posible. También se recomienda evitar, siempre que sea posible, el uso de canales escritos y explicar las malas noticias de la manera más clara y

directa posible. Además, añade Quirke (2008) que no se debe olvidar mantener al empleado al tanto de las novedades una vez se ha compartido la noticia.

Cuando un empleado piensa que la información que recibe es incorrecta, segmentada o desfasada, es más probable que se genere desconfianza. Levering (2010: 206) lo afirma de la siguiente forma "cuando los empleados se dan cuenta de que la información que reciben de sus supervisores y compañeros es precisa, veraz y relevante; es más probable que dejen de sentirse vulnerables y que se sientan capaces de confiar en ellos".

El ámbito de la confianza ha sido analizado en profundidad por numerosos investigadores desde diferentes ámbitos de las ciencias sociales. Para Goodman et al (1996: 119) la confianza, de manera simplificada, significa que "se puede fiar o depender de algo con confianza". Por otro lado, para Proctor y Doukakis (2003: 273), la confianza puede ser vista desde diversos puntos de vista. Por un lado, se refiere a la expectativa que una persona tiene sobre que otra hará lo que ha dicho que va a hacer. Alternativamente, la confianza también puede reflejarse en la voluntad de compartir información relevante y reservada de manera recíproca y abierta entre varias personas. Por último, los autores hacen referencia a otro tipo de confianza que se asocia a la seguridad de que otras personas se preocupan por nuestro bienestar físico y psicológico.

En el entorno empresarial debido, en gran medida, al rápido ritmo al que las empresas evolucionan y se transforman, en numerosas ocasiones la confianza en la organización puede verse cuestionada por los cambios. Sin embargo, "teniendo en cuenta la naturaleza disruptiva de un cambio radical, un alto nivel de confianza es esencial para su éxito" (Goodman et al., 1996: 119). No obstante, cuando los responsables de equipos tienen que explicar a sus empleados que una de sus necesidades básicas –la seguridad– no está garantizada, "no es de extrañar en ese entorno que la confianza se convierta en un tema crítico" (Duck, 1993 en Goodman et al., 1996 118:119).

Harshman y Harshman (1999: 7) afirman que cuando se pierde la honestidad y afecta a la credibilidad se genera una situación *inquietante* para la empresa ya que este problema será más grave y duradero que la escasez de información. Ante esa situación, tal y como mantienen los autores, "no sólo no hay suficiente información sobre el puesto de trabajo, sino que también hay una preocupación más profunda sobre los valores fundamentales sobre los que opera la organización y que guían el comportamiento de los líderes" (1999: 7); ocasionando, entre otros efectos, que los empleados dejen de atender a la nueva información, que recurran a sindicatos para llenar vacíos, que pongan en duda cualquier información pasada o futura, o que hagan sus propias interpretaciones de la información que recogen de las diferentes fuentes (1999: 7). A esto se refería Wood (1999: 148) al manifestar su preocupación por la desconfianza de la siguiente forma: "no falles al crear un clima de confianza; si la gente no puede obtener la información correcta de sus jefes ¿de dónde la van a obtener?".

Harshman y Harshman (1999: 17) desarrollaron un sistema de comunicación que incluye siete claves para contribuir a la credibilidad y la confianza:

- La comunicación es fundamental para el negocio y el rendimiento del negocio. No se centra en temas y cuestiones alternativas (como por ejemplo las puntuaciones de bolos, o los anuncios clasificados).
- La comunicación se distribuye regularmente en lugar de sobre una base intermitente.
- La comunicación es congruente con las acciones. No envía señales confusas a los empleados.
- Las actividades de comunicación y los contenidos están coordinados; es decir, encajan entre sí en lugar de seguir un patrón aleatorio de distribución de información.
- La comunicación es valiente en lugar de ser vista como tímida y segura.
- La comunicación es colaborativa. Se realiza en conjunto con los empleados en lugar de ser controlada por los principales líderes (...).
- La comunicación se percibe como creíble por las partes interesadas en lugar de verse como un servicio para las necesidades de los propietarios y/o de la alta dirección.

Quirke (2008) añade un matiz importante a las aportaciones del resto de autores y se trata del efecto de la confianza acumulada previo al cambio. El autor lo explica de la siguiente forma (2008: 138):

La clave está en construir un saldo bancario cuantioso de confianza, para que cuando la alta dirección pida a los empleados que se muevan rápidamente – sin poder discutir los detalles o predecir el resultado- ellos estén dispuestos a hacerlo. La confianza tiene que ser construida antes de tener que recurrir a ella. En la incertidumbre surgen dudas sobre la capacidad, la credibilidad y la preparación de los responsables –por lo que los líderes necesitan establecer sus credenciales por adelantado. Esto significa ser abierto y honesto con los empleados, compartir el pensamiento, mostrar empatía y asegurarse de que cuando se hacen compromisos, se cumplen.

4.3.2.1 Mensajes durante la fase de descongelamiento

Klein (1996: 40) resalta que “lo primero que hay que hacer es comunicar la necesidad de un cambio proporcionando una justificación específica como una discrepancia entre los resultados necesarios y los resultados actuales o una oportunidad que sólo se puede capturar con algunas modificaciones de procedimientos”.

Kotter (1998: 27), a su vez, resalta que esta comunicación debe hacer explícito la urgencia del cambio. El autor incluso afirma que, “al menos la mitad de los esfuerzos de cambio sin éxito se deben a una equivocación en este primer paso de vital importancia en

el que se establece el sentido de urgencia". El autor, tras numerosas investigaciones en la gestión del cambio, descubre patrones negativos en este primer paso. Él observó que con frecuencia las empresas no lanzan los planes con suficiente fuerza o con las personas adecuadas y sugiere que se preste más atención al proceso.

No obstante, crear un sentido de urgencia es una práctica cuestionada por otros autores. Quirke (2008: 149), por ejemplo, pone de manifiesto que, "esta es una táctica que puede ser contraproducente si los empleados ven pocas señales de las amenazas de la crisis materializadas. Con lo que la credibilidad de los ejecutivos puede sufrir daños". Desde su punto de vista, la mejor manera de crear sensación de urgencia es replicar con los empleados la misma estrategia que se ha seguido para involucrar a los directivos y mandos medios en el programa de cambio, la cual pasa por explicar las razones de trasfondo y hacerles partícipes del contexto, más que por generar en ellos una sensación de miedo.

En cuanto a las personas involucradas, Kotter (1998: 28) hace hincapié en que no sólo son responsables de trasladar los mensajes a los empleados, sino también de demostrar el cambio en sus propios comportamientos. "Predicar con el ejemplo" (1998: 28) es fundamental en esta fase, explica Kotter. Los empleados, en esta situación, están aún más atentos de lo normal a sus jefes directos y, si el comportamiento es incoherente con lo que dicen, se alimenta el cinismo y la frustración de los subordinados.

Otra de las causas que podría impedir el éxito del programa de cambio, según exponen Ford y Ford (1995: 557), es el "fracaso en la generación de un entendimiento común entre los participantes para producir una declaración clara sobre las condiciones con las que se consideraría que el cambio ha sido satisfactorio". Si los empleados no tienen claro qué es lo que la empresa les está pidiendo o cómo se traduce esa visión en su trabajo, el cambio no podrá realizarse, al menos no en la dirección adecuada.

Para hacer más claro el mensaje, Lewis (2000: 142) sugiere dos estrategias en esta fase. Por un lado, para evitar que el cambio sea visto como demasiado radical, debe explicarse como un proceso de modificaciones de alcance medio que motive a la organización a cambiar. Así se favorece la comprensión y la aceptación. Quirke (2008: 151) abala la misma estrategia y afirma que "los empleados que perciben el cambio como una violación de sus valores, resisten y se aferran a los patrones de trabajo existentes".

Por otro lado, Lewis (2000: 151) también sugiere que se comunique información específica sobre el cambio durante el proceso (por ejemplo, estado de los logros o declaraciones de la misión). De lo contrario, la falta de información podría tener un impacto negativo en los empleados.

En línea con Lewis (2000) y con los autores anteriores Klein (1996: 37) afirma que además de explicar la necesidad de cambio y de explicar los primeros pasos del plan, también se necesita incluir otros matices en los mensajes que se distribuyan en esta etapa de descongelamiento como son: tranquilizar al personal, identificar y explicar las directivas e informar a los empleados de los cuadros de gestión.

4.3.2.2 Mensajes durante la fase de reemplazo

En la fase de reemplazo los mensajes tienen que convertirse en comunicados mucho más específicas que los de la etapa anterior. En este momento, los empleados ya deben tener claro el concepto general del plan, por lo que es necesario que los jefes tomen un rol más activo y mantengan conversaciones con sus subordinados acerca de cómo afecta el programa a su desempeño particular. “El hecho de no pasar de las *conversaciones para el entendimiento* a las *conversaciones sobre el rendimiento* puede terminar por retrasar o frustrar un esfuerzo de cambio bien planteado, porque las conversaciones para reforzar el entendimiento no reproducen de manera fidedigna lo que se quiere conseguir.” (Ford y Ford, 1995: 557).

Alineado con Ford y Ford (1995), Klein (1996: 41) explica que, para entonces, los mandos medios ya deben incluso haberse familiarizado con el nuevo plan de la compañía y deben sentirse más preparados para actuar como agentes del cambio. Al asumir esa nueva responsabilidad, tendrán un rol activo en el proceso al facilitar información adicional, contestar a preguntas vinculadas con el plan e incluso desafiar conceptos erróneos de sus subordinados. Estas conversaciones, independientemente del medio, pueden llevarse a cabo tanto de manera individual, como en reuniones de equipo.

Young y Post (1993) defienden una idea muy similar a los autores anteriormente citados, y destacan la relevancia de que, en la fase de reemplazo, se “vincule el panorama general con el panorama particular” (1993: 41). Es decir, ellos también defienden que la comunicación eficaz no puede llegar hasta que los empleados no entiendan cómo la nueva visión de compañía les afecta a su trabajo en particular. Por ellos los cambios a nivel macro “deben traducirse en consecuencias para cada planta, trabajo, y empleado” (1993: 41). En este proceso el jefe es clave, puesto que, a menudo, tendrá que ser él quien aclare y convenza a los empleados. De hecho, afirman los autores, aterrizar el mensaje de compañía a su trabajo solo puede conseguirse mediante su apoyo.

Richardson y Keith (1996), tras analizar el proceso de comunicación en la gestión de programas de cambio en varias compañías, sugieren que “se utilicen a los supervisores y a los mandos medios como enlaces de comunicación clave” (1996: 215), a la vez que advierten que éstos deben “estar dispuestos a hacer frente tanto a los problemas emocionales, así como los racionales” de sus equipos (1996: 215). De la misma forma, Liu y Perrewé (2005: 271) también defienden que “la información comunicada a los empleados debe transmitirse a través de los directivos y supervisores intermedios, los cuales conocen a los empleados personalmente y son capaces de comunicarles información específica relevante al ser conscientes de sus preocupaciones inmediatas”.

Mientras esto ocurre, según afirma Klein (1996: 41) los canales de comunicación interna deben dar fuerza al programa, difundiendo datos que destaquen la relevancia y el impacto incipiente del plan. Mostrar los primeros resultados del cambio, o incluirlos en un soporte donde los empleados tengan la información disponible y puedan visitarla en

cualquier momento, serán pruebas que apoyarán al plan, al mismo tiempo que favorecerán a reducir la incertidumbre.

“En esta etapa, a medida que los empleados tienen más información disponible para entender el cambio, también comienzan a experimentar el cambio de primera mano en su trabajo diario” afirman Liu y Perrewé (2005: 268). Esta interacción en primera persona con la nueva manera de trabajar les ayuda a aclarar qué aspectos de su propio trabajo se verán afectados y en qué medida. Cuando esto ocurre, es cuando pueden calibrar con mayor precisión el impacto real del cambio en cada uno de ellos.

La aceptación del plan también estará condicionada por la experiencia que cada persona haya tenido en la etapa anterior o rechazo. En este momento pueden aparecer las primeras muestras de aceptación. No obstante, como afirman Lewis et al. (2013: 302), los agentes de cambio no deben esperar a ver las reacciones positivas en sus subordinados para comunicar los mensajes. Sugieren ser comunicativos, aunque las reacciones aún no sean palpables. La trascendencia de la reafirmación continua de los empleados, es también destacada por Klein (1996: 37).

También es importante no olvidar comunicar con claridad y manteniendo los principios de honestidad previamente expuestos, cuáles son los sistemas de recompensa establecidos para cada programa de transformación. De este modo, afirma Schneider et al., (1996: 14), la organización “se asegura de que los empleados están centrando sus energías y competencias en la implementación y el mantenimiento del cambio”. La claridad acerca del tipo de recompensas y de las condiciones para su obtención es una información que debe estar disponible para la consulta de todos los empleados. Deben poder saber exactamente que comportamientos son premiados y de qué manera. La recomendación de los autores es la de “premiar tanto con recompensas monetarias como no monetarias las conductas especificadas” (1996: 14) que se deseen cambiar.

4.3.2.3 Mensajes durante la fase de congelamiento

La etapa de congelamiento, como ya se explicó anteriormente, es el momento en el que se institucionaliza el cambio. Por lo tanto, para conseguir ese objetivo, tal y como explica Klein (1996: 42), en este momento, el esfuerzo de comunicación debe hacerse en publicitar el éxito del plan dándole la máxima difusión para que lo conozcan, fundamentalmente, los empleados. El autor explica así las claves de los mensajes en esta fase:

La información debe ser concreta para que las personas pueden sentirse cómodas con el hecho de que tienen un conocimiento razonablemente completo de las implicaciones personales del cambio, independientemente de sus actitudes hacia el propio cambio.

Debido a que la organización desea institucionalizar el cambio –convertirlo en una forma de vida- puede ser necesario crear mecanismos que pueden detectar los malentendidos que inevitablemente aparecen a medida que se desarrolla el proceso para luego hacerles frente hasta que sean fácilmente comprendidos por la fuerza de trabajo (Klein, 1996: 42).

No obstante, Kotter (1998: 28) advierte que: “uno de los errores más comunes por los que falla el cambio se debe a declarar victoria antes de que la guerra haya terminado”. Cuando un programa de transformación está bastante establecido en la organización, cuando el plan comienza a fluir en todas las áreas de la compañía, es tentador enviar un mensaje de felicitación o de cierre para celebrar los logros. Sin embargo, si este mensaje llega antes de tiempo, las consecuencias de retractarse pueden ser negativas. De la misma forma, afirma el autor, “conformarse con muy poco o muy pronto, puede llevarle a perderlo todo” (1998: 28). Por ello, su recomendación es celebrar las mejoras incrementales sin olvidar ser explícito sobre el trabajo que queda por llegar. Así se consigue mantener el compromiso y celebrar el progreso.

Lewis (2000: 150) también advierte sobre la dificultad de reconocer los logros en los programas de transformación. En su investigación detectaron que “en cada organización, los ejecutores tuvieron problemas con la forma de dar a conocer lo que ellos percibían como resultados positivos de sus programas” (2000: 149). Aunque acudir a los objetivos definidos en el plan original y mostrar los avances siempre es una solución, su experiencia les confirma que “el éxito del programa depende, en gran medida, de que los empleados perciban que están logrando algo” (2000: 149).

Aun así, por complicado que pueda parecer, es importante cerrar el ciclo y comunicar los éxitos. En el estudio de Reichers et al. (1997: 55) se observa como hay empresas que ponen todos sus esfuerzos de comunicación en el lanzamiento del programa, pero que no comparten las evaluaciones finales. De esta forma, “muchos empleados asumen que los intentos han fracasado y que han sido sustituidos por nuevos programas; aunque en realidad sí se habían producido algunos cambios exitosos” (1997: 55). Como afirman los autores, los empleados tendrán una actitud más optimista y menos cínica de cara a futuros planes de transformación si conocen los éxitos del pasado.

4.3.3 Medios de comunicación

La importancia de seleccionar correctamente los medios y canales de información que distribuirán los mensajes a los empleados, especialmente en momentos decisivos para la empresa en los que necesita su colaboración para cambiar el modelo de negocio o los pilares que la sustentan, ha despertado el interés de algunos investigadores

internacionales que han comenzado a analizar el impacto en la práctica empresarial. Sin embargo, hasta el momento, son pocos los autores que han publicado sus investigaciones acerca de esta temática.

En el capítulo 2, se revisa el panorama de la comunicación y, entre otros temas, el impacto de la comunicación interna –y sus herramientas- en los resultados de la empresa. Sin embargo, esta sección, se centra en los medios específicos que se deben usar para comunicar cambios estructurales mayores. No obstante, los fundamentos analizados previamente sobre la teoría de medios y las características de las diferentes herramientas de comunicación interna, sirven como base y punto de partida para la sección.

Tal y como se ha argumentado anteriormente, no todos los programas de transformación tienen el mismo objetivo ni el mismo alcance. Por lo tanto, no existe una fórmula única para comunicar los cambios en las organizaciones. Sin embargo, algunos autores han analizado las capacidades de cada medio y han definido cuales son las combinaciones idóneas dependiendo de la etapa del cambio en la que se encuentre la organización y de los objetivos del programa. No obstante, antes de pasar a la descripción de las estrategias de medios por cada fase, se hace un repaso de la teoría de medios que lo sustenta.

Lengel y Daft (1988: 226), expertos en la materia de comunicación y en la elección de medios, clasifican los mensajes que los ejecutivos comparten con los empleados en: rutinarios y no rutinarios. Es precisamente en la categoría de mensajes no rutinarios donde se encuentran los mensajes de los programas de cambio. Los autores explican de la siguiente forma el entorno en el que surgen este tipo de mensajes (1988: 226-227):

Los mensajes no rutinarios tienen un mayor potencial para causar malentendidos y sorpresas. Se originan en situaciones nuevas, por lo que no existe un marco de referencia común entre el emisor y el receptor. Por otra parte, los sentimientos personales y las creencias subjetivas pueden influir en la interpretación del mensaje. Los mensajes no rutinarios requieren un rico intercambio de información para superar la ambigüedad y los diferentes marcos de referencia, lo que se consigue conectando las mentes del emisor y el receptor.

En cuanto al tipo de comunicación a utilizar, Lengel y Daft (1988: 227) sugieren que los medios ricos, preferiblemente las conversaciones cara a cara, se utilicen para las comunicaciones no rutinarias ya que facilitan la comprensión del mensaje al ser enviado de manera directa y sin filtros. Esta recomendación no se mantiene para las comunicaciones rutinarias –más simples, directas, racionales y sin sorpresas-; donde los autores afirman que, debido a la existencia de un fuerte marco común, “las comunicaciones rutinarias no requieren un intercambio tan rico de información para lograr el entendimiento mutuo entre el emisor y el receptor. Los medios planos, como las circulares y los informes, son excelentes para el transporte de comunicaciones rutinarias” (1988: 226).

En la figura 29 Lengel y Daft (1988: 227) presentan un resumen de la selección de medios más adecuada para situaciones rutinarias y no rutinarias.

Figura 29: Estrategia de selección de medios rutinarios y no rutinarios

		MANAGEMENT PROBLEM	
		Routine	Nonroutine
Media Richness	Rich	<p><i>Communication Failure</i></p> <p>Data glut. Rich media used for routine messages. Excess cues cause confusion and surplus meaning.</p>	<p><i>Effective Communication</i></p> <p>Communication success because rich media match nonroutine messages.</p>
	Lean	<p><i>Effective Communication</i></p> <p>Communication success because media low in richness match routine messages.</p>	<p><i>Communication Failure</i></p> <p>Data starvation. Lean media used for nonroutine messages. Too few cues to capture message complexity.</p>

Fuente: Lengel y Daft (1988: 227)

Como resumen sobre la teoría de la riqueza de medios de Lengel y Daft (1988) tratada en el capítulo 2, se incluye un extracto de Richardson y Keith (1996: 207) al respecto:

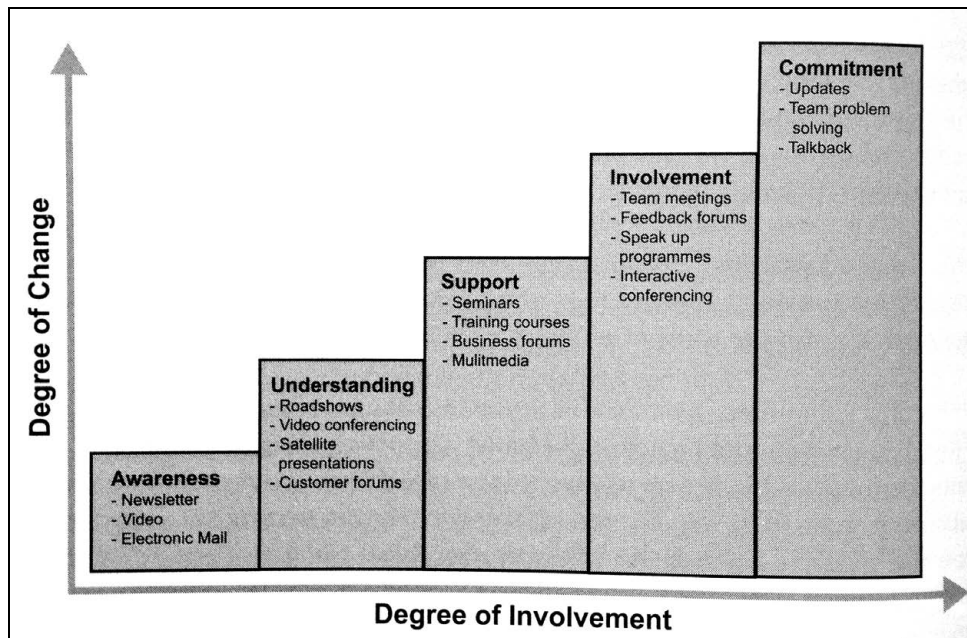
Los medios pueden ser considerados a lo largo de un continuo de pobres a ricos. La riqueza tiene que ver con la capacidad de manejar múltiples señales de información de forma simultánea, lo que facilita el *feedback* ágil y el establecimiento de un enfoque personal. A medida que uno se mueve desde los avisos impersonales y los boletines, a cartas personales y notas, a través de medios interactivos tales como teléfonos y correo electrónico y, finalmente, a las comunicaciones cara a cara, se pasa de medios de comunicación planos a ricos. El cara a cara es, con diferencia, el medio más rico.

Richardson y Keith (1996: 207) confirman que la sugerencia de medios que Lengel y Daft (1988) establecen para comunicaciones rutinarias y no rutinarias aplica en su investigación. La distinción que ellos establecen para decir que un mensaje es rutinario o no es muy similar, aunque no igual, que la de los autores originales. Para ellos, “los mensajes pueden ser rutinarios o no rutinario dependiendo de la complejidad, la novedad y el potencial de la incomprensión, la ambigüedad, el contenido emocional y el azar para las sorpresas” (1996: 207). Así, mantienen que los mensajes no rutinarios, es decir, los que tienen altos niveles de esos atributos, son los que se deben distribuir por medios ricos. Mientras que los rutinarios deben ser distribuidos a través de canales relativamente planos. Ellos también hacen la siguiente mención a los programas de transformación (1996: 207): “Los cambios a gran escala y la implementación de la estrategia de la compañía no son rutinarios y deben ser comunicados a través de un medio rico, preferiblemente cara a cara”.

La tabla 16 “Principios de comunicación durante el cambio” de Klein (1996: 39) -mostrada previamente- muestra las recomendaciones del autor acerca de las diferentes estrategias de medios de comunicación necesarias para apoyar el cambio durante el descongelamiento, reemplazo y congelamiento del programa. En la tabla se puede observar, por ejemplo, que la intensidad y la frecuencia de la comunicación cara a cara de la alta dirección evoluciona convirtiéndose con el tiempo en conversaciones con el jefe directo. Hecho que también detectó Quirke (2008: 152), quien afirma que, cuando el cambio es significativo los empleados no sólo valoran recibir la noticia de su fuente más fiable: su jefe; sino que también necesitan escuchar a alta dirección explicar el plan.

En la obra de Quirke (2008) también se analiza el efecto de la elección de diferentes medios durante un programa de cambio. El autor, en línea con los anteriores, defiende que la elección debe adaptarse a los objetivos del programa. No obstante, como regla general, afirma que: “cuanto menor sea la posibilidad de malentendidos o interpretaciones erróneas, más plano puede ser el medio que se utilice” (2008: 159).

Figura 30: La escalera de comunicación de Quirke



Fuente: Quirke (2008: 158)

En la figura 30 se muestra una escalera de canales ordenados según el objetivo que se desee conseguir con el mensaje. Los medios que Quirke (2008: 158) sitúa en la base de la escalera son los que considera más planos; es decir, aquellos que incluyen menos señales, variedad en el lenguaje, interactividad o emociones. Las newsletters, los sms, las circulares, los *displays*, los vídeos y los *emails* son, por lo tanto, desde la perspectiva de

Quirke (2008) los medios más efectivos y eficientes para mensajes sin riesgo a ser malentendidos. Mientras que, las reuniones para resolver problemas de equipo o para compartir novedades, son idóneas para generar un entendimiento compartido y para evitar interpretaciones erróneas de hechos relevantes.

Si una estrategia de canales se consolida y se utiliza repetida y sistemáticamente dentro de una organización, se consigue que los empleados vinculen canales y medios a tipologías de mensajes con unas características específicas. Por lo tanto, Miller et al. (1994: 64) ponen de manifiesto que una estrategia consistente de comunicación interna incluso afecta significativamente a la valoración que los empleados realizan sobre la utilidad de la información recibida. Por lo que, el propio medio seleccionado puede aportar información al empleado “sobre las razones para el cambio, la estructura para ser implementado, el proceso de implementación del cambio, el papel del destinatario del mensaje en la organización reestructurada, y las consecuencias anticipadas del cambio” (1994: 64).

Otras autoras, White et al. (2010: 8), incluso han encontrado una relación directa entre el uso de los medios de comunicación y la propia cultura corporativa. De este modo, ellas mantienen que “hay una relación simbiótica entre la comunicación y la cultura de la organización: la cultura influye en la comunicación y la comunicación influye en la cultura”. Un ejemplo de esta relación simbiótica lo muestra la investigación de Stein (2006: 261) al descubrir que la comunicación cara a cara y el *email* son los medios que más contribuyen a generar comunidad, mientras que el teléfono, la intranet y las publicaciones escritas son los que menos.

La investigación de Straus y McGrath (1994: 94) compara la efectividad de los medios de comunicación mediados por ordenador y el cara a cara y concluyen que “los medios cara a cara son superiores a las conversaciones mediadas por ordenador cuando la productividad es una prioridad, o cuando prima el tiempo disponible para realizar una tarea, sobretodo, para tareas altamente interdependientes”. En tareas o proyectos más rutinarios, sin embargo, el estudio demuestra que la conexión mediante ordenador no afecta a los resultados (ni mejorando ni empeorándolos). Incluso apunta a que diferentes fases de un proyecto de grupo requieren distintos medios para su óptimo desarrollo atendiendo al carácter rutinario o extraordinario del momento concreto o incluso a las conexiones necesarias entre empleados. De este modo, durante las fases de *brainstorming*, implementación o seguimiento del proyecto, los medios digitales aportan diferentes ventajas y desventajas y la elección de diferentes medios puede alternarse o combinarse durante la evolución del proyecto según necesidades.

De manera similar, Quirke (2008: 27) defiende que durante los procesos de transformación, la comunicación efectiva incluye tanto medios interactivos como informativos y que, a pesar de que la tecnología dispone de canales para distribuir información de manera ágil y sincronizada, en estas circunstancias, no sustituye a la comunicación cara a cara.

Daft y Lengel (1983) realizan una revisión literaria de las principales investigaciones publicadas sobre el uso que los gerentes y responsables de equipos hacen de los medios en situaciones no rutinarias. Entre sus conclusiones destacan algunas investigaciones de autores que apoyan su teoría de medios previamente discutida. En primer lugar, se apoyan de la investigación de Van de Ven y Ferry (1979 en Daft y Lengel, 1983: 46) quienes observan que, cuando el nivel de incertidumbre es alto, los directivos hacen un uso más frecuente de reuniones no programadas así como de otras formas de comunicaciones horizontal. Sin embargo, cuando la incertidumbre es baja, la manera más habitual de representar dichas acciones es en forma de normativas y planes. Del mismo modo, recurren a un testimonio de Gaston (1972 en Daft y Lengel, 1983: 46) que mantiene que “las tareas no estandarizadas se asociaron con una mayor transferencia de información cara a cara que aquellas tareas estandarizadas”.

Al mismo tiempo, también presentan otras investigaciones que muestran la evolución de los medios. En primer lugar, recurren a Meissner (1969 en Daft y Lengel, 1983: 46) quien explica que, con la aparición de la tecnología, los empleados comienzan a reemplazar los medios verbales por escritos. Sin embargo, Randolph (1978 en Daft y Lengel, 1983: 46), observa que, como la tecnología incrementa la incertidumbre, los medios verbales (y más concretamente la comunicación horizontal) vuelve a incrementar su frecuencia para paliar las deficiencias ocasionadas por el mal uso de la comunicación mediante ordenador.

En el estudio que Lengel y Daft llevaron a cabo en 1988 presentan sus propias conclusiones sobre el uso de los medios por parte de los ejecutivos. Los resultados, bastante alineados con la teoría de medios rutinarios y no rutinarios, muestran los siguientes datos de la realidad empresarial (1988: 227)

En su estudio, detectaron que los gerentes utilizan las conversaciones cara a cara el 88% de las veces que hay que comunicar un hecho no rutinario; mientras que lo contrario es cierto para los medios de comunicación escritos. Cuando los asuntos pueden considerarse rutinarios y bien entendidos, el 68% de los gestores prefieren comunicar apoyándose de notas, circulares, u otros medios escritos, mientras que sólo el 32% prefiere el cara a cara o el teléfono.

Partiendo de estas conclusiones y apoyándose de su propia investigación, Richardson y Keith (1996: 207) afirman que “muchos ejecutivos no entienden la relación entre el medio y la comunicación efectiva” puesto que, en la práctica no basan la elección de medios en las recomendaciones de los expertos sino en la alternativa más práctica o cómoda para ellos. Sin embargo, los autores detectaron que aquellos directivos o ejecutivos que son capaces de seleccionar correctamente los medios para transmitir sus mensajes son más eficaces que aquellos que no tienen en cuenta estas indicaciones y usan los medios indistintamente sin unificar su criterio.

Lengel y Daft (1988: 228) destacan también el papel de los líderes, como iconos que marcan tendencias dentro de la organización y, por lo tanto, personas con la capacidad de influir en las acciones y valores de los empleados. Los autores afirman que los líderes

“pueden utilizar los medios con creatividad para generar imágenes poderosas que cambien comportamientos” (1988: 228). Ellos también mantienen que los ejecutivos no tienen en cuenta las normativas o recomendaciones en cuestión de canales, consiguen impactar menos en sus empleados que aquellos que evocan y promueven nuevos hábitos utilizando correctamente el potencial de los medios de comunicación interna recomendados.

Para comunicar y comprometer a su primera línea, Lengel y Daft (1988: 228) sugieren que los líderes lleven a cabo la siguiente estrategia de medios:

Si es posible, los altos ejecutivos deben comunicar personalmente una nueva estrategia visitando grupos relevantes y discutiendo la estrategia con ellos. De esta manera, los gerentes aprenden la estrategia en profundidad y pueden trabajar en su implementación. Más importante aún, también perciben la intensidad y el compromiso del ejecutivo con la nueva estrategia. En las grandes empresas de hoy en día una visita personal a todos los empleados no siempre es factible, por lo que los gerentes deben acudir al medio más rico disponible. Las cintas de vídeo y conexiones satelitales no son medios tan ricos como el cara a cara, pero sí son más ricos que las circulares escritas y tienen una mayor presencia social. La capacidad de motivar e influir en un gran número de empleados depende del talento del CEO en la selección del medio apropiado para transmitir la información. Igualmente importante, sin embargo, es seleccionar el medio para recibir la información.

Alineado con este pensamiento, Quirke (2008: 14) también sugiere a la alta dirección que pase el mayor tiempo posible manteniendo comunicación cara a cara con los empleados. A pesar de que, en ocasiones, encontrar ese tiempo no está entre sus temas más urgentes, la inversión merece la pena. El autor defiende que “una cuestión clave para los portavoces internos es la construcción de relaciones fuertes entre la dirección y el personal, especialmente en tiempos de cambio, cuando la confianza de los empleados a la alta dirección, por lo general, disminuye” (2008: 14). Por otro lado, Wright (1995: 192) corrobora este punto de vista afirmando que “la clave para el éxito en las relaciones futuras con los empleados tiene mucho más que ver con la construcción de relaciones que con la difusión de información”.

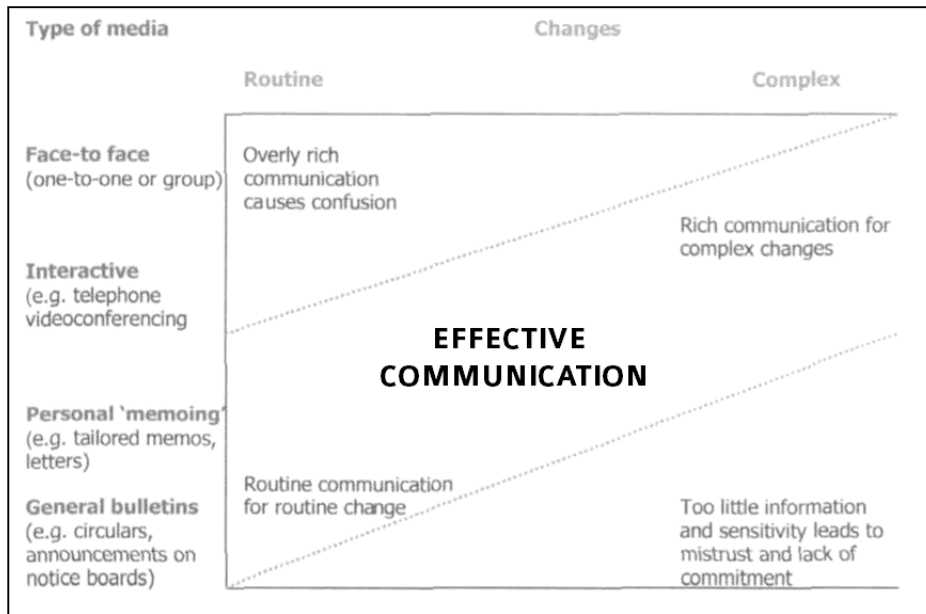
La teoría de Goodman y Truss (2004) sobre los medios de comunicación más idóneos para comunicar procesos de cambio reafirma las conclusiones de los autores anteriores. Goodman y Truss también mantienen que la elección de los medios “debe ajustarse a la importancia y complejidad del mensaje, así como a la etapa en el proceso de cambio” (2004: 218). En la figura 31 se muestran las opciones de medios de comunicación verbal, escrita y electrónica que recomiendan:

Al mismo tiempo, Goodman y Truss (2004: 218) también resalta la importancia del *feedback* y de la comunicación bidireccional entre jefe y empleado de la siguiente forma en su obra:

Independientemente del canal elegido, es importante considerar la comunicación como un proceso de doble vía. Las teorías de la comunicación dejan claro que la comunicación

efectiva depende de que el receptor escuche el mensaje de la forma que el emisor había planeado y de que el bucle de retroalimentación permita que tanto el emisor como el receptor comprueben su comprensión. El papel de los jefes directos y de los líderes de opinión como componente esencial para la cadena de comunicación también ha sido reconocido.

Figura 31: Comunicación efectiva y no efectiva sobre el cambio



Fuente: Goodman y Truss (2004: 219)

Lewis (2000: 146) considera que, el uso de medios que permiten *feedback*, es especialmente relevante durante un programa de cambio porque permiten canalizar la resistencia al cambio. Conocer la oposición de los empleados es una ventaja para los impulsores del programa puesto que sólo si son conscientes de las preocupaciones de los empleados pueden reaccionar ofreciendo una aclaración que pueda desbloquear la resistencia. Además, en ocasiones, los empleados confusos, descontentos o desencantados, pueden ofrecer una perspectiva valiosa que aún no se había tenido en cuenta. El desconocimiento, sin embargo, puede llevar a ciclos improductivos de batallas de poder formales e informales que resulten en el fracaso o el éxito parcial del programa. Por otro lado, explica Lewis (2000: 146), “los sistemas de escucha que crean los canales de evaluación y *feedback* de dos vías son propensos a ofrecer oportunidades para revitalizar programas de cambio que estaban en declive o a reinventar programas mal operados”.

“No podemos utilizar la comunicación unidireccional para decirle a la gente lo que esperamos que hagan, o lo que pensamos y queremos, y esperar que ellos lo entiendan”

afirma Quirke (2008: 174). El autor, al igual que Lewis (2000), defiende que la comunicación bidireccional es la que facilita el entendimiento y defiende que, sólo a través de las conversaciones, se genera el ambiente necesario para comprobar si realmente ha habido un entendimiento de las partes implicadas. Quirke (2008: 174) explica así las ventajas de las conversaciones de la siguiente forma:

Mantener una conversación y compartir un contexto hacen que la comprensión entre varias personas sea posible. Una conversación convierte la información en entendimiento. Damos información explícita que el oyente puede no tener y hacemos preguntas para asegurarnos que lo que hemos dicho se entiende. Pero cuanto más complicada sea la comunicación, más depende de que exista un contexto compartido. Y cuando una comunicación clara es importante, no podemos darnos el lujo de asumir que compartimos un contexto.

Hay que tener en cuenta que, en el desarrollo de los mapas cognitivos, el lenguaje juega un papel importante puesto que permite a las personas nombrar objetos o explicar emociones y sensaciones internas, defienden Crossan et al. (1999: 528). Además, cuando las personas comparten un mismo código, se necesita menos contexto en las explicaciones puesto que los individuos harán conexiones e interpretarán más rápidamente el entorno. Por lo que el lenguaje también facilita el entendimiento compartido. “La interpretación es una actividad social que crea y perfecciona el lenguaje común, aclara imágenes y crea significados y entendimiento compartidos” afirma Crossan et al. (1999: 528). El margen de malinterpretaciones, por lo tanto, se reduce cuando existen una gramática y unos mapas cognitivos compartidos.

No obstante, para que el cambio suponga una reorientación organizacional cognitiva, Fiss y Zajac (2007 en Van Vuuren y Elving, 2008: 350) afirman que: “el éxito del cambio estratégico depende, no sólo de la capacidad de una organización para implementar nuevas estructuras y procesos, sino también de la capacidad de la organización de transmitir la misión y las prioridades nuevas a sus múltiples *stakeholders*”.

Durante una conversación cara a cara, Richardson y Keith (1996: 207-208) resaltan que, las reacciones y opiniones de los empleados son más fáciles de detectar debido a la comunicación no verbal que puede captar el emisor del mensaje. En su opinión, sin embargo, “los informes, la estadística y los resúmenes de encuestas tienden a aislar a la dirección de las realidades al dar la impresión de que la situación está más bajo control y es más racional de lo que realmente es” (1996: 208). Para Richardson y Keith, utilizar medios de comunicación planos en programas de transformación es una estrategia desaconsejable puesto que puede excluir información de asuntos que requieren ser atendidos y solucionados a tiempo.

Tal y como defienden Van Vuuren y Elving (2008: 352), “las conversaciones ayudan a dar sentido a las situaciones proporcionando una estructura narrativa para la interpretación de los acontecimientos”. Por lo tanto, la transmisión de unos nuevos fundamentos corporativos o la coordinación de unos nuevos principios de actuación, necesitan apoyarse de conversaciones bidireccionales y abiertas para que la comunicación sea

efectiva. Los autores consideran estas acciones corporativas como *experiencias conversacionales*.

Tal y como se observa de la figura 30 “La escalera de comunicación de Quirke” – expuesta previamente-, incluso para alcanzar el segundo de los cinco niveles de involucración que presenta el autor, es necesario el *feedback*. La etapa que Quirke (2008: 236) denomina de entendimiento (o *understanding*), requiere de canales interactivos que faciliten el diálogo y la retroalimentación; gracias a los cuales el emisor puede comprobar si el receptor está realmente entendiendo su mensaje.

A partir de la fase de entendimiento de Quirke (2008) los tres niveles de involucración que presenta el autor no sólo incorporan *feedback* sino incluso una actitud más positiva y proactiva por parte del receptor. Así, durante la etapa de soporte (o *support*), -la tercera en la escalera-, ya es necesario un mayor nivel de participación. “El objetivo es obtener la aceptación, si no del propio cambio, de la necesidad y la razón detrás de él” afirma Quirke (2008: 237). En esta etapa, aunque los empleados no estén plenamente de acuerdo con el cambio, pueden aceptar y apoyar la lógica que lo sustenta.

En la etapa de implicación (o *involvement*) de Quirke (2008: 237), el objetivo es alentar a los empleados a compartir sus reacciones, inquietudes y objeciones preexistentes por lo que el diálogo y la escucha tienen un rol fundamental. Por último, el compromiso (o *commitment*), la etapa más participativa de Quirke (2008), llega cuando los empleados sienten suyo el programa. Este nivel lo alcanzarán aquellos que han participado activamente en conversaciones sobre revisiones relevantes que afectan al negocio. Así, para Quirke (2008: 237) conseguir “los altos niveles de interacción y participación necesarios, significa pasar por un proceso que requiere una buena cantidad de tiempo”.

Además de las conversaciones con jefes y mandos, Goodman y Truss (2004: 218) exponen que los empleados también valoran las redes informales para comunicarse entre pares durante los programas de cambio. Las redes, tal y como explican las autoras, pueden formarse de equipos reales (o basados en el trabajo) o también a través de comunicación online. Las redes sociales, aunque podrían aprovecharse para esta necesidad comunicativa especial, no son el canal idóneo por la espontaneidad e informalidad que les caracterizan.

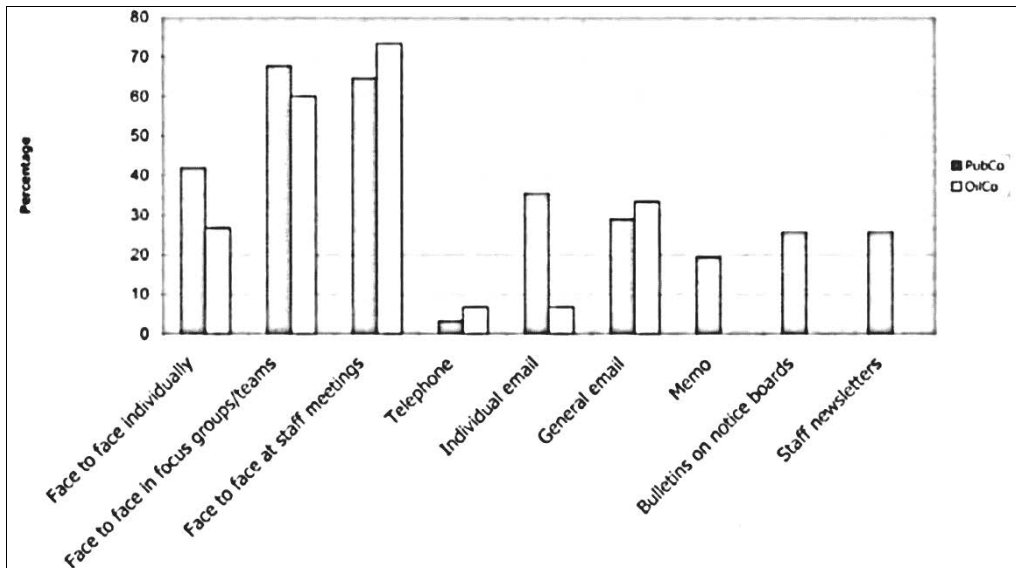
Dixon (2000: 47) incluso afirma que “las organizaciones aprenden en los pasillos” y para ella, el término *pasillo* hace referencia a los “procesos generales deliberados que emplean las organizaciones para facilitar la construcción de un significado colectivo” entre los que incluye: los grupos de diálogo, las reuniones en red o asambleas, los grupos de aprendizaje de acción, los *learning maps*, etc. Todos estos procesos, según la autora, tienen varias características comunes que facilitan el significado colectivo. Estos elementos son seis: se basan en el diálogo en vez de en el discurso, son procesos igualitarios, se caracterizan por albergar diversos puntos de vista, no tiene expertos, la base de datos la crean los participantes y se trata de una experiencia compartida. Desde su punto de vista “el aprendizaje colectivo no sólo requiere de nuevas experiencias, sino de un espacio de procesamiento en el que aquellos miembros puedan conectar las ideas

que tienen con las de los demás, es decir, de los pasillos” (2000: 56). Además, la autora presenta un ejemplo en el que se refleja la relevancia de la comunicación horizontal informal en los procesos de transformación a través del caso de Siemens en Carolina del Norte (2000: 57):

Cuando los directores se dieron cuenta de la cantidad de tiempo que pasaban los empleados charlando en la cafetería, se pensó en cómo evitar ese uso improductivo del tiempo, hasta que un grupo de investigadores del Centre for Workforce Development estudiaron qué era lo que realmente sucedía en la cafetería. En la investigación se observó que al cabo de una semana normal más del 70 por ciento de los 1000 empleados que participaron en el estudio dijeron que compartían información con sus compañeros mientras estaban en la cafetería, mientras que el 55% afirmó que allí pedían consejo a otros compañeros. El estudio convenció a la dirección de Siemens de que debían facilitar esas conversaciones en lugar de tratar de impedir las. Como consecuencia, colocaron allí blocs de notas y retroproyectors para facilitar las reuniones informales.

Al analizar las preferencias de los empleados en relación a los canales a través de los cuales se distribuyen las novedades durante el cambio, Goodman y Truss (2004: 223) encontraron que las conversaciones cara a cara (sobre todo en grupos reducidos) son el medio más adecuado y valorado en situaciones de cambio. Mientras que las circulares, tablón de anuncios y newsletters son los menos valorados junto con el teléfono y el *email*. Lo cual mantiene los argumentos expuestos por otros autores anteriormente sobre la teoría de medios. En el gráfico 5 se muestran las valoraciones de los empleados y el resultado de la investigación en dos compañías distintas.

Gráfico 5: Canales de comunicación más valorados por empleados durante el cambio



Fuente: Goodman y Truss (2004: 224)

La investigación incluía tanto medios escritos, como verbales y electrónicos. Sin embargo, como se observa en el gráfico, los medios verbales fueron los mejor evaluados, a excepción del teléfono que, por no canalizar la información no verbal ni el contacto, queda valorado como uno de los medios más inapropiados para comunicar grandes cambios. Sin embargo, afirman Goodman y Truss (2004: 227), “varios medios de comunicación es probable que sean necesarias en una iniciativa de cambio importante”.

Quirke (2008: 27) también mantiene que las conversaciones cara a cara son el medio de comunicación preferido de los empleados y por ello ponen de manifiesto la importancia de que los mandos les saquen más partido y las lleven a cabo con mayor frecuencia. En palabras del autor (2008: 27):

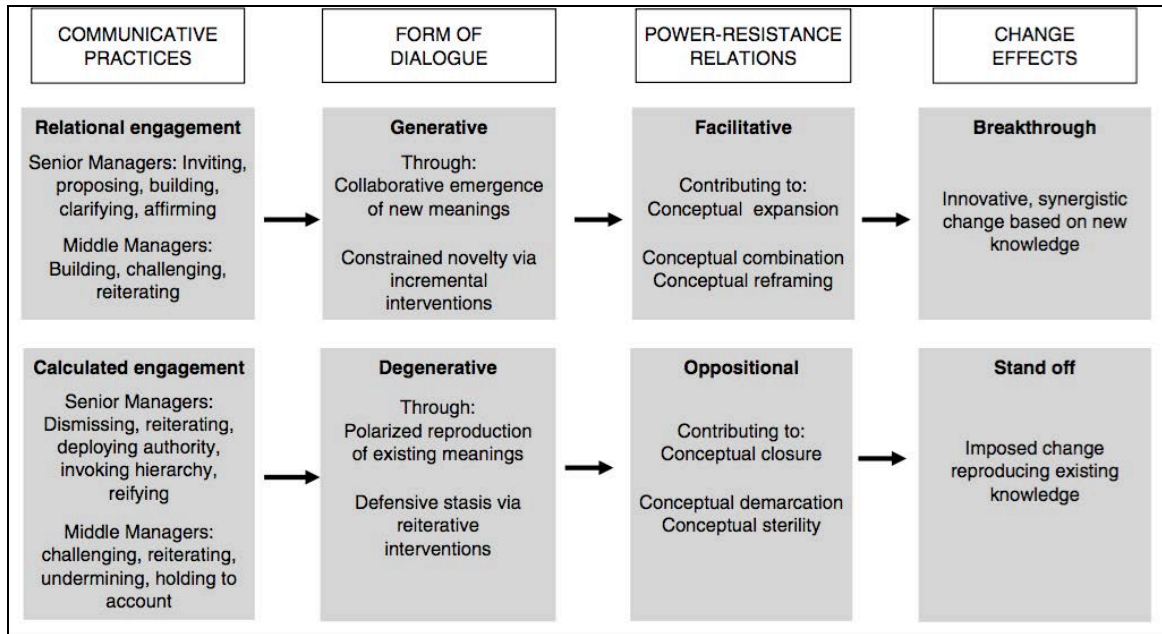
La comunicación eficaz cara a cara se basa en conversaciones que facilitan que la información sea puesta en contexto. El momento de la verdad para la comunicación llega durante la conversación, el cual, a su vez, depende de lo bien que las personas se relacionen entre sí. A la gente hay que darle tiempo para pensar la información, reaccionar ante ella y hablar al respecto. Cuanto más son alimentados a la fuerza con información, menos la digieren.

Thomas, Sargent y Hardy (2011: 23) también realizaron un estudio de caso para medir el efecto de la comunicación en los propios directivos y mandos durante los procesos de transformación. Analizaron cómo la comunicación afecta tanto al posicionamiento como a la predisposición de los participantes a valorar positiva o negativamente los 80 *workshops* que apoyaban el plan de transformación. En cada uno de los *workshop* participaban una mezcla de directores y gerentes de la misma Telco. Los talleres tenían como objetivo involucrarles en el programa para que ellos, a posteriori, redistribuyeran la información entre sus equipos. Todos los *workshops* partían del mismo kit (constituido por un folleto, un video y un set de instrucciones) y del mismo proceso. Lo que cambiaba era la dinámica de comunicación.

En la investigación detectaron dos patrones distintos en la negociación de significados: El primero tiene que ver con el diálogo *generativo* y el otro con el diálogo *degenerativo*. Ambos patrones incluso convergieron en el transcurso de un mismo *workshop* dependiendo de las distintas prácticas de comunicación que utilizaban en un determinado momento los directores o gerentes. En la figura 32 se muestran las dos dinámicas de Thomas et al. (2011) en la negociación de significado.

Se deduce de la figura de Thomas et al. (2011: 33) que la combinación de las prácticas de comunicación basadas en la apertura, la facilitación de *feedback*, la construcción conjunta, la aclaración y la ratificación de la alta dirección: junto a una actitud constructiva, desafiante y reiterativa de los mandos medios, fomentan el *dialogo generativo* y la creación conjunta del significado. Además, defienden los autores, que este proceso contribuye a encauzar el avance y el éxito del cambio innovador y sinérgico (2011: 33) a la vez que incrementa el *compromiso relacional*, es decir, la participación activa y responsable de la tarea compartida descartando todas las vulnerabilidades sociales y las dudas, como si estuvieran solucionadas.

Figura 32: Dinámicas en la negociación de significado compartido



Fuente: Thomas et al. (2011: 34)

Desde otra perspectiva algo diferente, varios autores han vinculado la comunicación interna al compromiso de los empleados. Elving (2005: 132) considera “la comunicación como un facilitador que crea el entorno para que se fomente el compromiso”. Postmes et al. (2000 en Elving 2005: 132) también revelan que: “los empleados están fuertemente comprometidos si obtienen la información adecuada para llevar a cabo su tarea, y si esta información la reciben a través de canales burocráticos formales en lugar de canales informales”.

Durante un programa de cambio, Elving (2005: 132) explica que, sobre todo al comienzo, la comunicación con los altos directivos genera un mayor compromiso que la comunicación interpersonal con compañeros y superiores directos. Ese mensaje debe estar respaldado con contenido fundamentalmente formal, ya que Elving (2005: 132) demuestra como genera un impacto más positivo que el contenido socio-emocional. La información que proviene del responsable directo es muy valorada, pero siempre debe llegar a posteriori del anuncio formal realizado por la alta dirección. Bordia et al. (2004: 3) añaden que los emisores nunca deben ser personas ajenas a la organización, y mantienen que es más efectiva cuando se recibe de los responsables directos y de otros directivos de la compañía. “La incertidumbre que resulta de ignorar tales preferencias conduce a sentimientos de decepción y desconfianza en la gestión (2004: 3).

4.3.3.1 Medios de comunicación durante la fase de descongelamiento

Klein (1996: 41) defiende que, durante la etapa de descongelamiento, los medios deben de usarse de manera redundante, mediante canales multimedia y conversaciones cara a cara, las cuales deben ser mediadas por la alta dirección o, si no fuera posible, por los supervisores.

En particular, para Klein (1996: 41) también es recomendable el uso de foros en esta fase. Desde su experiencia, involucrar a los empleados no directivos en el proceso de transformación durante las etapas iniciales del cambio puede ser motivante para ellos, al mismo tiempo que fortalece el programa de cambio con opciones que no habían sido tomadas en cuenta. En línea con Klein, Lewis (1999 en Lewis 2000: 151-152) afirma que “las reuniones de información general y las pequeñas discusiones informales son los canales más comunes para la difusión de información sobre el cambio”.

Una vez la alta dirección lanza el mensaje, los gerentes, según afirman Leonardi, Neeley y Gerber (2012: 113), tienen un rol fundamental para convencer a la gente de que existe una amenaza y de que el cambio es necesario e incuestionable. Los jefes son, por lo tanto, quienes acompañan a sus empleados en el proceso de construcción de sentido.

Sin esta ayuda, afirman los autores, “los trabajadores de un equipo tienen menos probabilidades de llegar rápidamente a la creencia de que un evento perturbador es una amenaza” (2012: 113). No obstante, la reacción tampoco es instantánea y el proceso requiere que los empleados sean informados para que ellos mismos sean quienes decidan tomar la determinación por su cuenta. Por lo que, “para persuadir a los miembros del equipo de que existe una amenaza, los directores de proyectos en nuestro estudio tuvieron que involucrarse en el proceso de interpretación” (2012: 113).

La conversación inicial entre el responsable y el empleado, para Ford y Ford (1995: 546), “se basa en afirmaciones, directrices y declaraciones para centrar la atención de los oyentes sobre lo que podría o debería hacerse”. Para ellos, este primer contacto con el proceso de cambio puede tener distintos contenidos. No obstante, la manera de presentar el discurso suele ser mediante una afirmación (que presenta el problema), una solicitud (como por ejemplo, ¿estaría de acuerdo con hacer una reestructuración del departamento?), una promesa (a futuro), o una declaración.

En la práctica empresarial, aún se siguen estrategias de medios muy dispares. Lewis et al. (2006: 130) investigaron los principales manuales de gestión del cambio más vendidos en el mercado y, como conclusión confirman que existe una gran disparidad de opiniones acerca de qué canal es el más efectivo aunque sí están de acuerdo en que una combinación de canales es el camino correcto y en que se necesita mantener un flujo de información constante a lo largo de los programas de transformación.

Van Vuuren y Elving (2008: 350) observan que los departamentos de comunicación en las grandes organizaciones recurren a medios digitales o impersonales como los boletines, páginas webs y correos electrónicos para compartir gran cantidad de información sobre el cambio. A pesar de que las teorías de medios y las estrategias de gestión del cambio previamente analizadas en detalle sugieren que los programas de transformación persigan la comprensión mutua y la generación de relaciones de confianza, sobre todo, a través de herramientas bidireccionales y de conversaciones cara a cara, la realidad empresarial utiliza otros métodos. Aunque “las interacciones son tan vitales como la información para alcanzar los objetivos de la organización” (2008: 350). En la práctica empresarial se observa que las empresas a menudo dedican demasiados esfuerzos a la información, e insuficientes a la interacción y la participación del empleado.

Tabla 18: Estudios que respaldan la teoría de la sincronicidad de medios

	Unexplained Result	Media Synchronicity Theory Explanation
Rice and Shook 1990	Individuals in higher level positions were found to be more likely to use e-mail for their equivocal tasks.	The assessment of media use by high level managers did not consider the likelihood that the tasks performed by managers include both conveyance with deliberation and convergence on meaning. Higher level managers successfully used e-mail for data gathering (conveyance tasks) which benefit from increased parallelism, specific symbol sets, and rehearsability, all of which are provided by e-mail.
Kinney and Watson 1992	Consensus change did not differ as a function of the medium (less rich or more rich) used.	The media provided for all of the treatments provided similar levels of synchronicity in terms of transmission velocity and parallelism (dyads). While the symbol sets used differ (text and voice), this difference, given the task (text-based), was not enough to generate significant differences in performance. Therefore, no differences in performance would be expected between the different media treatments.
Markus 1994 (and Lee 1994; Ngwenyama and Lee 1997)	Managers used lean media (e-mail) for equivocal communication tasks, even strategy.	The examples provided of e-mail use, even for strategy tasks, show that managers used e-mail (lower synchronicity) to convey information (two to three page e-mails) and then would talk on the phone (higher synchronicity) to converge on an agreement regarding the contents of the e-mail, consistent with MST.
Dennis and Kinney 1998	Use of richer media did not lead to better performance (quality, consensus) on tasks of higher equivocality.	Participants had performed the task before, providing experience with the task and media. When meeting as a group, they had greater need to convey differences in information and their positions on the task, and less (although not nonexistent) need to converge on a decision. In this context, MST predicts that media emphasizing information transmission more than processing would enable superior performance. Since the media provided were similar regarding information transmission, no difference in results would be expected.
Burke and Chidambaram 1999	Despite the lower social presence of groups using synchronous media, distributed teams performed better than face-to-face teams on an equivocal (complex) task.	MST would predict that for this task, media providing transmission and processing support would enable superior performance since teams needed to convey information and converge on points of view. The synchronous media used by distributed teams provided these capabilities, as well as improved parallelism over face-to-face. Therefore, media teams were not slowed by individual speakers, were able to attend to the data required for the task, and were not distracted by other (facial, verbal) symbol sets.
Mennecke, Valacich, and Wheeler 2000	The pattern of objective performance was not consistent across tasks and media. Significant differences in performance for conflict and intellectual tasks were not found when different media were considered.	The media tested were all similar in terms of transmission capabilities: transmission velocity (immediate), parallelism (dyads), and given the task, text symbol sets would be appropriate. For the tasks utilized, media capabilities for processing would be less likely to impact task performance. MST would predict that it is unlikely significant differences would be found for task performance, as the relevant media capabilities (for transmission) provided to perform the tasks were similar.

Dennis et al. (2008: 594)

Sin embargo, la teoría de la sincronicidad de medios de Dennis et al (2008: 588) también afirma que “el mejor medio para una situación dada puede ser una combinación de los medios de comunicación (...). Al equilibrar las fortalezas y las debilidades de los medios de comunicación podemos mejorar el rendimiento de la comunicación”. Para demostrar la valía de su teoría, los autores recogen en la tabla 18 varias investigaciones donde la estrategia de comunicación no estaba alineada a la teoría de la riqueza de medios, sino que es afín a la teoría de la sincronicidad de medios.

Tras mostrar una variedad de casos donde la teoría de la riqueza de medios no se mantiene, Dennis et al. (2008: 593) concluyen que el modelo de Daft y Lengel (1986) no es totalmente efectivo en situaciones de transformación por “la conceptualización rígida de las tareas y por la identificación de las capacidades de los medios de comunicación”.

A pesar de ser una teoría muy extendida y respaldada, Dennis et al. (2008: 593) argumentan que es demasiado amplia y defienden que las personas utilizan los medios de comunicación planos más de lo esperado y que eligen medios distintos según las circunstancias sin elegir un único medio correcto. Incluso se refieren a los casos de Dennis y Kinney, Markus, Rice y Shook para demostrar como un medio que, según la teoría de la riqueza de medios se considera incorrecto para una situación, puede producir un mejor desempeño y resultado que el medio sugerido por Daft y Lengel.

Armenakis y Bedeian (1999: 308-309) fueron unos de los investigadores que estudiaron en detalle los resultados del experimento de Schweiger y DeNisi (1991) en el que se comprobaba el efecto de una combinación de diversos medios de comunicación sobre las actitudes de los empleados durante la etapa de descongelamiento. El grupo experimental recibió la información de la fusión de su empresa a través de una newsletter, una línea telefónica directa, reuniones colectivas semanales con los gerentes, y reuniones personales con los empleados afectados por la decisión. Mientras que, los empleados del otro grupo sólo recibieron una circular del CEO que anunciaba la fusión. Basados en los resultados del experimento de Schweiger y DeNisi, Armenakis y Bedeian (1999: 309) defienden que la estrategia de comunicación realista y constante a través de diversos medios “ayudó a los empleados a hacer frente a la fusión anunciada” y añade que, “por otra parte, los efectos beneficiosos de tales comunicaciones se hicieron más pronunciados en el tiempo” (1999: 309).

El estudio del caso de Delta Airlines que presentan Richardson y Keith (1996: 205) en su investigación, tiene algunas características similares al grupo experimental de Schweiger y DeNisi. La estrategia de medios que utilizaron la resumen los autores de la siguiente forma (1996: 205):

Una newsletter sobre la fusión fue enviada dos veces al mes a todos los empleados para actualizarlos sobre los acontecimientos; una línea telefónica se estableció para responder directamente a las preguntas de los empleados; y el gerente de la planta se reunía semanalmente con el supervisor y los empleados de cada unidad para discutir temas y responder preguntas. El gerente de la planta también se reunió individualmente con los empleados cuando una decisión afectaba personalmente a ese empleado.

La gran reestructuración de Delta Airlines en 1994 fue planificada en base a una estrategia de comunicación abierta para evitar reducir el miedo y para conseguir incrementar la sensación de seguridad ante los cambios. La acogida de la combinación de medios, tal y como presentan Richardson y Keith (1996: 204-205), fue buena. Tras el anuncio de la newsletter, se recibieron más de 6000 llamadas en un día a la línea de teléfono de soporte y el número ascendió por encima de las 14000 durante la primera semana. Además, los líderes de la compañía apoyaron a los gerentes a través de una conferencia que tuvo lugar el día del anuncio, atendiendo a foros de preguntas, desplazándose a otras instalaciones clave a lo largo del país durante las siguientes semanas y facilitándoles material multimedia con declaraciones del vicepresidente de comunicación corporativa.

Las conclusiones de Richardson y Keith (1996: 205) sobre la estrategia de Delta resaltan que:

Comunicar con rapidez es un gran desafío, especialmente en una empresa del tamaño de Delta, pero es esencial. Si la organización no tiene éxito en la comunicación del cambio, es poco probable que la organización vaya a tener éxito en su aplicación. La gente debe saber lo que está sucediendo y porqué antes de que se puedan sentir un poco confiados, seguros, y esperanzados en el cambio y en el futuro que traerá.

Por otro lado, la investigación de Schweiger y DeNisi (1991: 129) muestra como el primer impacto del anuncio de un cambio estructural tiene efectos negativos en los empleados independientemente de los medios que se usen para dar a conocer la noticia. En el gráfico 4 “Efectos longitudinales de las fusiones en la percepción de la compañía en relación a la confianza, la honestidad y el cuidado del empleado” –mostrada previamente- se observan como todos los índices decaen al lanzamiento. Sin embargo, tal y como se deduce del gráfico y como defienden Lewis et al. (2013: 302), las ventajas de una estrategia de comunicación abierta y bidireccional “sólo se pueden observar con efecto retardado después de que los destinatarios del mensaje comiencen a enfrentarse a una parte del dolor involucrado en el cambio” (2013: 302).

Durante un programa de transformación mayor, que los empleados se sientan vulnerables por el alto riesgo al que está expuesto su trabajo y que atraviesen el proceso emocional descrito en el capítulo 3.3.1 es algo inevitable. Así, Lewis et al. (2013: 302) mantienen que, “las primeras fuertes reacciones a los anuncios de cambio junto al deterioro del entorno de confianza y honestidad impulsados por la percepción de la existencia de un alto riesgo, se mezclan y crean una situación problemática para los ejecutores del cambio”.

A pesar de no conseguir un efecto inmediato, la redundancia de medios es, sin embargo, una técnica analizada que diversos investigadores ha demostrado sus resultados positivos. Young y Post (1993: 38) concluyen que, en tiempos de crisis o cambios organizativos importantes, la mejor forma de asegurar que todos los empleados comprenden el programa de transformación, es utilizando múltiples medios de comunicación. El testimonial que incluyen Young y Post en su investigación, resume la

esencia de lo que consideran una estrategia de comunicación efectiva implementada en una organización (1993: 38):

Comunica sin demoras, a la mayor brevedad posible. Ve por adelantado y se totalmente sincero, incluso cuando la noticia no es lo que la gente podría esperar. Comunica de tantas formas como sea posible a través de textos, imágenes, y otros medios de difusión; y en especial, de persona a persona, donde se proporciona una oportunidad para que la gente pueda interactuar e intercambiar ideas.

La conclusión de la investigación completa de Young y Post (1993: 38) recomienda que los planes de comunicación para programas de cambio estructurales mayores se basen en una estrategia de alto contacto -que involucre conversaciones cara a cara y comunicaciones personalizadas- y que se apoye, de una manera liberal y creativa de las nuevas tecnologías. La misma idea la comparte Hewitt (2006: 88) quien afirma que: “los empleados de hoy en día quieren alta tecnología y comunicaciones sofisticadas, pero también quieren un contacto personal con sus directivos. La comprensión de este hecho es la piedra angular de un programa de comunicación interna eficaz”.

“En conjunto, este enfoque de alta tecnología y alto contacto puede llegar a los empleados, incluso, en los asuntos más sensibles”, afirman Young y Post (1993: 38). A lo que añaden que: “demasiado poco *alto-contacto* debilita el esfuerzo de comunicación a empleados y, en última instancia, la capacidad de la organización para el cambio” (1993: 38). De esta forma, se resalta que, aunque la conversación cara a cara es el medio más efectivo en estas situaciones, la combinación de medios y la repetición de mensajes es la mejor estrategia.

Reichers et al. (1997: 54) hacen mucho hincapié en la importancia de los mensajes redundantes y concluyen que “utilizar de dos a cuatro repeticiones, ayuda a aumentar la comprensión y la retención de un mensaje”. La empresa que investigaron recurrió, exitosamente, a una estrategia de reiteración de mensajes a través de la cual minimizaron el riesgo de que cualquier empleado pudiera perder los mensajes claves. A través de boletines informativos, repetían, de manera resumida, las claves de las reuniones previas. Así facilitaban que los empleados pudieran ponerse al día con facilidad. Mientras, Duck (1998 en Van Vuuren y Elving, 2008: 353), incluso afirma que “si hay una sola regla de comunicación para los líderes, es esta: cuando estás tan harto de hablar de algo que casi no puedes soportarlo, entonces tu mensaje está empezando a calar”.

No obstante, aunque ser reiterativo es importante, White et al. (2010: 7) resaltan que la comunicación interna necesita encontrar un equilibrio entre comunicar demasiado poco – dando pie a rumores y a la desconfianza- y saturar de información a los empleados. Aunque afirman que, determinar y distribuir la cantidad de información correcta que los empleados necesitan es complejo. Tanto es así, que la investigación de Leonardi, Neeley y Gerber (2012: 112) ha demostrado que:

Las personas se sienten cada vez más abrumadas por la cantidad de comunicación que reciben en el trabajo. Aunque, al mismo tiempo, la investigación sobre el uso de múltiples medios de comunicación han mostrado que los directivos utilizan comunicación redundante con sus subordinados: envían el mismo mensaje al mismo destinatario a través de dos o más medios únicos en varios momentos.

Tabla 19: Resumen de medios únicos y redundantes observados

Media used	Classification of instant (I) of delayed (D)	No. of times used across 61 observations
Single communications^a		
Face-to-face	I	378
E-mail	D	353
Telephone	I	230
Spreadsheet (e.g., MS Excel, Lotus Symphony)	D	84
Voice mail	D	70
Instant message (e.g., AIM, ICQ, Skype)	I	68
Database (MS Access, user-modified intranet)	D	64
Electronic document (e.g., editable MS document, internal wiki)	D	63
Cell phone	I	62
Written document (e.g., notepad, notebook, whiteboard)	D	51
Collaboration tool (e.g., Lotus Notes, BMC Dashboard)	I	26
Text message	D	23
Redundant communications^{b,c}		
Face-to-face → e-mail	ID	27
E-mail → face-to-face	DI	21
Telephone → e-mail	ID	15
E-mail → telephone	DI	13
Telephone → face-to-face	II	12
Face-to-face → spreadsheet	ID	11
Telephone → e-document	ID	11
Face-to-face → telephone	II	10
Instant message → e-mail	ID	9
Electronic document → face-to-face	DI	8
^a Not including media used for redundant communication. ^b Sample of 10 most common types of redundant communication. ^c Combinations of two media (e.g., face-to-face and e-mail) counted as one instance of redundant communication.		

Fuente: Leonardi et al. (2012: 104)

De las estadísticas que arroja la tabla 19, Leonardi et al. (2012: 112) concluyen que “más o menos, en un período de tiempo de cuatro horas y media, el 14% de la comunicación de todos los emisores es comunicación redundante”, y detectan en su investigación que los gerentes sin autoridad son los usuarios que más recurren a la repetición de mensajes a través de varios medios. Así, los autores concluyen que esta actitud demuestra que los propios gerentes subestiman su poder de influencia en los comportamientos de sus empleados y que, por ese motivo, tras no detectar un cambio inminente en ellos, en lugar de esperar recurren a reforzar el mensaje repitiendo la información en otro medio para asegurar que los empleados *compran* su argumento o petición. No obstante, Leonardi et al. (2012: 112) explican que, no todos los gerentes reaccionaban de esta manera por inseguridad, sino que, en algunos casos, utilizaban la redundancia como una herramienta estratégica.

De este modo, cuando la conversación es personalizada, la decisión del medio a menudo se basa en el criterio personal de cada gerente, defienden White et al. (2010: 19). Por lo que, dependiendo de la valoración que haga sobre la relevancia del asunto, los subordinados obtendrán (o no) la comunicación a través de distintas vías. De este modo, a pesar de que las autoras reconocen la eficacia de este canal -cuando funciona-, inciden en que la recepción de la información no debería depender del criterio de un gerente, ni ser irregular entre áreas. Cuando la información se filtra, los empleados pueden recurrir a fuentes alternativas, por lo que da pie a rumores (con todas sus consecuencias).

4.3.3.2 Medios de comunicación durante la fase de reemplazo

Para continuar y reforzar el proceso que se inició en la etapa de descongelamiento, Klein (1996: 41) sugiere que el gerente mantenga vivo el proyecto a través de actualizaciones periódicas. Para ello, el medio recomendado es la comunicación escrita. A través de un flujo de información continua en el que los mandos comparten con los profesionales los progresos del proyecto se reitera el apoyo al programa de transformación. En la práctica empresarial, Klein (1996: 41) observa que “con demasiada frecuencia, los ejecutivos se dedican a otras tareas una vez se pone en marcha el programa de cambio y piensan que, con haber manifestado su apoyo una vez, debería ser suficiente. Pero irara vez es!”.

Dentro de las técnicas de comunicación, Crossan, et al. (1999) recomiendan el uso del *storytelling* (contar historias) para esta fase. Las historias suelen transmitirse de manera oral, aunque los medios digitales de la actualidad son un buen repositorio para las historias escritas. Los autores los explican así (1999: 529):

Contar historias es una parte importante del proceso de aprendizaje. Las historias reflejan la complejidad de la práctica real en lugar de las abstracciones que se enseñan en las

aulas. Cuando las historias evolucionan, se desarrolla una comprensión más rica del fenómeno y se crean nuevos enfoques integrados para la solución de problemas. Las mismas historias se convierten en el repositorio de la sabiduría de la mente / memoria colectiva.

Klein (1996: 39) en la tabla 16 “Principios de comunicación durante el cambio” – previamente mostrada- sugiere que los implementadores también se apoyen durante esta etapa de materiales multimedia para dar a conocer, de manera frecuente, el estado del programa. Al igual que en la etapa anterior, estos materiales serán de gran utilidad para mostrar datos concretos que apoyen el programa.

Los empleados se encuentran en mitad de un proceso. En este momento, como explican Lewis et al. (2013: 302-303), los receptores posiblemente estén valorando tanto los propios objetivos del plan como su participación. Además, en casos de alto riesgo, los empleados necesitan seguir cuestionando e indagando en el impacto del plan en su propio desarrollo. De este modo, como el proceso emocional que están atravesando los empleados puede variar entre distintas personas, las autoras advierten que los ejecutores deben estar atentos de los posibles inconvenientes o, incluso dolor, que pueden atravesar sus equipos para subsanarlo tan pronto como sea posible.

Este tipo de situaciones Ford y Ford (1995: 548) recomiendan que se solucionen a través de conversaciones. “Las personas buscan comprender la situación y determinar la relación de causa-efecto, trabajar para darle sentido al asunto, problema u oportunidad y mover el asunto hacia adelante”. Ellos, entre otros autores, han analizado las oportunidades que ofrece el diálogo, entre las que destacan: “examinar las suposiciones que subyacen el pensamiento y reflexionar sobre las implicaciones de esos pensamiento, desarrollar un lenguaje común entre los participantes y crear un contexto compartido en el que las personas aprenden a hablar el uno al otro” (1995: 548). Además, a través del diálogo, se pueden identificar y solventar los problemas del entorno laboral.

Reichers et al. (1997: 56) explican que el diálogo también es útil para desbloquear las situaciones de resistencia a causa del cinismo. Desde su perspectiva, la conversación es una oportunidad para que el empleado exprese sus sentimientos en público, para que sean comprendidos y para que se pueda llegar a una situación sincera que alivie sus preocupaciones. “Este enfoque requiere una comunicación de dos vías y no se puede lograr a través de circulares o incluso mediante las reuniones cara a cara que no incluyan un diálogo abierto y honesto” (1997: 56).

En la etapa de reemplazo, por lo tanto, se observa que las conversaciones sobre el programa de transformación comienzan a evolucionar. Ford y Ford (1995: 553) afirman que, en esta fase, los planteamientos iniciales han sido aceptados –no aprobados- para su posterior discusión. Por lo que las charlas iniciales pasan a ser conversaciones para una mejor comprensión. Sin embargo, el proceso es aún susceptible de ser detenido si el empleado valora que la acción no está justificada, por lo que requeriría más seguimiento por parte de su responsable. Sin embargo, aquellos empleados que deciden aceptar y colaborar con el cambio, pasarán a las *conversaciones de rendimiento*, en las que se

habla sobre el impacto específico del cambio en los objetivos y el desempeño de cada empleado (Klein, 1996: 39; Ford y Ford, 1995: 553).

La continua conversación y el diálogo de un grupo da lugar a lo que Crossan, et al. (1999: 528) denominan la *comprensión compartida* o *mente colectiva* de los miembros de un grupo. Afirman que “para que una organización aprenda y se renueve, su lenguaje debe evolucionar. La conversación puede ser utilizada no sólo para transmitir el significado establecido, sino también para evolucionar a un nuevo significado” (1999: 529). Así, el diálogo puede contribuir a que un grupo evolucione en sus mapas cognitivos compartidos.

Isaacs (1993: 28) comparte con Crossan, et al. (1999) la visión acerca del papel fundamental de la disciplina del diálogo para el aprendizaje organizacional. Explica el autor que, a través de la reflexión colectiva y las características típicas del diálogo, “se conoce el contexto y la naturaleza de los procesos por los cuales las personas forman sus paradigmas para así poder tomar medidas” (1993: 38) cuando sea necesario.

4.3.3.3 Medios de comunicación durante la fase de congelamiento

De la tabla 16 “Principios de comunicación durante el cambio” de Klein (1996: 39) – previamente mostrada– se deduce que el responsable directo, en esta fase, pasa a un papel más secundario que en las etapas anteriores. A pesar de que puede seguir aclarando el impacto personal del cambio a cada empleado, en este momento, ellos ya cuentan con una notable experiencia personal en el proceso y no necesitan conversaciones cara a cara de manera tan recurrente. El tipo de información a compartir incluye: premios, conclusiones de reuniones, informe de avance semestral, etc. Los cuales posiblemente sean compartidos por medios planos sin necesidad de aclaraciones sobre el contexto.

En cuanto a las conversaciones de cierre donde se les informa a los empleados del final del programa, Ford y Ford (1995: 551) sugieren que incluyan logros y que se enfoquen en cerrar la etapa actual para que la gente pueda seguir adelante y avanzar.

La recomendación de Klein (1996: 42) para la fase de congelamiento es que “el flujo de información debe ser multidireccional y continuo” para celebrar el éxito y las metas conseguidas desde que se inició el programa y para así institucionalizar el cambio reafirmando los valores fundamentales y el cumplimiento de los objetivos.

“El reconocimiento también puede implicar la celebración de las acciones y resultados que fomenten la realización del cambio”, afirman Ford y Ford (1995: 551). Como ya se

comentó en la sección anterior al hablar de mensajes en la etapa de congelamiento los investigadores recomiendan organizar una celebración en lugar de solo realizar una entrega de premios puesto que, la celebración tiene “una connotación de ceremonia, aclamación y festividad que honra a los individuos, grupos, eventos y logros”(1995: 551). Durante la celebración, sugieren que se recorran todas las etapas del cambio y que se haga un discurso realista del programa. Las historias sobre éxitos, derrotas y fracasos de personas individuales, colectivas o el resultado de eventos tienen buena acogida en este tipo de celebraciones internas.

4.4 Comunicación en cascada

4.4.1 El proceso de comunicar en cascada

La comunicación en cascada, tal y como apunta Hansma et al. (2008: 8), es una práctica de comunicación muy habitual en las grandes organizaciones. Sin embargo, “hasta donde sabemos, la comunicación en cascada no ha sido un tema de investigación en la comunicación organizacional” (2008: 8) y son escasas las obras en el campo académico que analizan tanto su implantación como su efectividad. No obstante, a continuación se hace una recopilación de la revisión bibliográfica relacionada y de las escasas obras sobre el tema en cuestión.

El concepto definido como comunicación en cascada, en línea, vertical o *top down*, lo explican Hansma et al. (2008: 8) como el flujo de la comunicación que va desde la parte superior de la organización a su siguiente nivel inferior jerárquico y, desde ahí, a los niveles de dirección por debajo de ellos continuando con el proceso hasta que alcanza a toda la plantilla.

Por su parte, Pinillos (1995: 57) hace una definición algo más extensa en la que detalla la esencia de este proceso de comunicación en sí mismo:

Un sistema de información en cascada consiste en establecer una serie de reuniones entre los responsables de cada uno de los departamentos y sus equipos de trabajo. La principal particularidad reside en que las reuniones se celebran con una periodicidad definida y con carácter general para toda la compañía. En ellas, el “protagonismo” lo asumen las unidades funcionales, divisiones o áreas de negocio, es decir, la propia línea de mando (“mi jefe”), que es quien convoca y asume la dirección de la reunión. La unidad de comunicación interna actúa exclusivamente como “facilitador” (porque fija la periodicidad y aporta un mínimo común de información para toda la compañía) y como órgano de apoyo, (porque presta los servicios de comunicación que requiera la línea jerárquica).

Postmes et al. (2001: 227), sin embargo, se refieren a la comunicación vertical como “las comunicaciones relacionadas con el trabajo que se comparten de arriba a abajo de la jerarquía; las cuales incluyen tanto la información que reciben los empleados sobre la estrategia de la organización, como la habilidad para dar *feedback* y consejo ascendente a los directivos”. Los autores la comparan con la comunicación horizontal. La cual, definen como “las relaciones interpersonales y las interacciones socio-emocionales con compañeros próximos u otros que están en el mismo nivel organizacional”; para

finalmente concluir que la comunicación vertical es un método más eficaz para generar el compromiso afectivo con los empleados que la comunicación horizontal. Lo que Van Nostran (2004: 10) refuerza al afirmar que "las empresas de éxito lideran por medio de la comunicación efectiva de arriba hacia abajo".

Por otro lado, Richardson y Keith (1996: 209) al analizar programas de cambio en varias organizaciones descubrieron que, frecuentemente, al preguntarles a los empleados sus preferencias sobre quien debería informarles del cambio, los empleados contestan que su canal predilecto es su propio supervisor. Este caso ocurrió, por ejemplo, en Chrysler. Sin embargo, como mantienen los autores, una vez que se decide que la información la comunicarán los jefes directos, es necesario determinar el medio a través del cual se les hará llegar la información a estos futuros interlocutores, así como valorar si es necesario entrenarles para saber qué hacer y cómo manejar el proceso de *feedback*.

Gonring (1991 en Richardson y Keith, 1996: 209) presenta el caso de HP, donde los supervisores también fueron el eslabón clave de la cadena, es decir, los que distribuyeron la mayor parte de la información. Sus empleados manifestaron la preferencia por una comunicación interpersonal, por lo que la compañía ofreció una base de información adecuada para todos los empleados y facilitó información adicional a los mandos para que fueran ellos quienes la compartieran con sus equipos de manera interpersonal cara a cara. Gonring, al igual que Richardson y Keith, también reitera la importancia de entrenar y apoyar a los supervisores y mandos intermedios en su papel de intermediarios.

Tal y como mantiene Hislop (2002: 174), así como otros autores previamente analizados, el proceso de intercambio efectivo de conocimientos necesita interacciones sociales. Tan solo cuando las personas tienen contacto directo durante un tiempo con otras son capaces de compartir dichos aprendizajes.

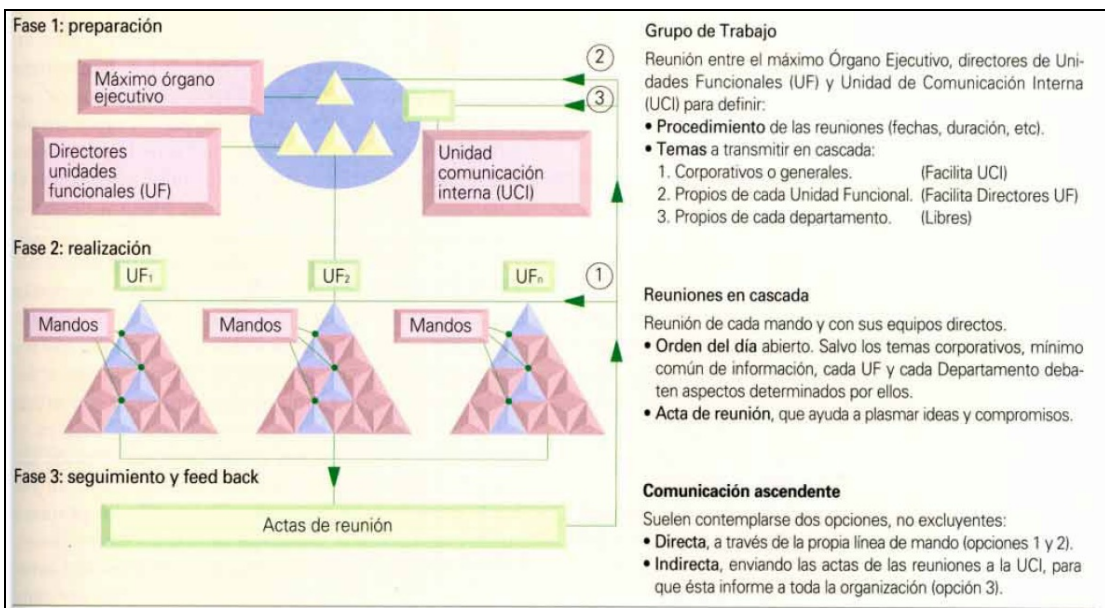
En cuanto al proceso que se genera durante un programa en cascada, Pinillos (1995: 57) representa en la figura 33 un esquema de actuación dividido en tres fases: preparación, realización y *feedback*. Durante la *preparación* es cuando la alta dirección establece un grupo de trabajo para definir el procedimiento y los temas a transmitir en la cascada. En la segunda etapa, la de *realización*, cada mando se reúne con sus equipos para compartir con ellos el programa de cambio. Y durante el *feedback*, se comparte información de manera ascendente; bien a través de la línea de mando o de las actas de reuniones.

Boonstra (2004: 6) explica el proceso de la comunicación en cascada y los roles de todos los implicados con algo más de detalle por lo que complementa el modelo de Pinillos (1995) de la siguiente forma:

Los expertos desempeñan un papel importante en el análisis de los problemas y en la orientación y en la implementación de los cambios. Los grupos directivos y los equipos de proyecto apoyan y ejecutan el programa de cambio. El enfoque está orientado a la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones está, la mayoría de las veces, muy estructurada y formalizada al igual que muy influenciada por la alta dirección. Las

decisiones se toman, en gran parte, en base a argumentos económicos y técnicos. El método de cambio se guía por modelos formales con el fin de reducir la complejidad de la organización. Generalmente se cumplen las reglas aprobadas y los procedimientos de trabajo habituales. El proceso de cambio por lo general tiene una estructura lineal con un principio y un final claro y con normas y una planificación estrictas. El enfoque a menudo comienza con el establecimiento de metas abstractas, y se presta una atención particular al resultado deseado de la organización, al proceso de transformación formal y al proceso de información que conlleva. Se presta poca atención al incremento de la capacidad de aprendizaje dentro de la organización. Es difícil contar con la participación de las personas de la organización porque los procedimientos de trabajo existentes son apartados conscientemente a un lado. Las estrategias poderosas, coercitivas y probadas son las que generalmente se implementan en el cambio planificado.

Figura 33: Proceso de comunicación en cascada



Fuente: Pinillos (1995: 57)

La perspectiva de Boonstra (2004) es compartida por Van Vuuren y Elving (2008: 350). Ellos también defienden que la estrategia de comunicación en cascada es un proceso planificado por la alta dirección y comunicado de manera vertical a través de todas las jerarquías. Desde su punto de vista, "el cambio tiene que ser comunicado sin posibilidad de alteración del programa de cambio" (2008: 350). Por lo que, Van Vuuren y Elving ponen de manifiesto que la calidad de la información a compartir condiciona el éxito del proceso, puesto que, tiene que contener argumentos que convencen a la organización de la favorabilidad del cambio.

Por otro lado, Miller et al. (1994: 74) mantienen que cuando a las personas se les involucra en las decisiones sobre el programa de cambio, se sienten parte de él y, por

consiguiente ofrecen menos resistencia y más colaboración durante todo el proceso. De dicha afirmación se deduce que, cuenta más gente se involucre durante la toma de decisiones, más receptividad y menos resistencia tendrá el programa. Sin embargo, tal y como plantean los investigadores, “este principio plantea un dilema para los diseñadores de programas de cambio verticales de arriba a abajo, que creen que deben imponer una estructura para el cambio con el fin de obtener los resultados deseados de manera unitaria” (1994: 74). En el caso de las reestructuraciones organizativas, por ejemplo, Miller et al. defienden que un proceso participativo en el que los empleados decidieran sobre las estructuras finales no tendría sentido por lo que recomiendan, simplemente, un entorno de información abierto para facilitar la implantación del cambio en lugar de un sistema participativo. La manera en la que se involucra a los empleados en el proceso de cambio depende, por lo tanto, del entorno.

Sin embargo, Schein (1996: 11) resalta que “desde los estudios de Hawthorne de la década de 1920, se ha reconocido que la participación de los empleados aumenta la productividad y la motivación”. El autor respalda su teoría en base a investigaciones de Lewin, Argyris, McGregor y Likert –entre otros- y defiende que se ha demostrado que los empleados son más efectivos cuando se les trata como adultos, cuando se les delegan responsabilidades que les involucran directamente en tareas y cuando se les ofrecen medios y posibilidades para poder dar *feedback* y para poder controlar su propio desempeño.

En línea con Schein, Boonstra (2004: 24) distingue tres formas de implicar a los empleados dependiendo de la incertidumbre que genere el programa de cambio y de las capas organizativas de la empresa. Una primera situación se da cuando la distancia con el poder es alta mientras que la incertidumbre es baja; en ese caso, “una estrategia de cambio basada en la planificación de la acción parece más adecuada, con un enfoque desde arriba hacia abajo, un fuerte liderazgo y con la participación en el proceso de implementación” (2004: 24). Sin embargo, si la distancia con el poder es baja, es necesario un enfoque más negociador. Mientras que si la incertidumbre es alta, se recomienda implantar una estrategia para cambiar el registro y la experimentación de la información puesto que el programa de cambio es complejo y diverso y las posibilidades de fracaso son superiores a las dos alternativas anteriores.

El papel de los gerentes y mandos intermedios es fundamental en el proceso de comunicación en cascada. Ellos son los responsables de comunicar la información sobre el cambio, aunque en muchas ocasiones, explican Hansma et al. (2008: 9), la manera en la que deben transmitirla se da por supuesta. Lo que da pie a la disparidad de métodos e, inevitablemente, de experiencias con el cambio y, a su vez, a una malinterpretación de mensajes. Para evitarlo, la sugerencia de los autores es que, en los procesos en cascada se incluyan normas y directrices sobre el proceso de comunicación interpersonal; al mismo tiempo que se recomiende la posibilidad de hacer preguntas y dar *feedback*. La retroalimentación es el método más efectivo para localizar las partes del mensaje que no se han entendido o las que resultan conflictivas.

Lewis (1999 en Hansma et al., 2008: 25) destaca que, a pesar de la relevancia estratégica que se le asigna a los mandos intermedios en el proceso de cambio, en la realidad empresarial se detecta un escaso uso de su rol en los procesos de cambio planificado. La autora observa que, a pesar de que se espera que los mandos intermedios desempeñen un papel importante trasladando los deseos y las razones de la alta dirección en relación a las nuevas iniciativas, la realidad demuestra que no todos los jefes comparten con la misma claridad ni calidad la información. No obstante, desde la perspectiva de Lewis (2008) efectivamente son los “responsables directos quienes pueden ser más adecuados para traducir e interpretar las políticas y objetivos abstractos de la organización y hacerlos relevantes para las tareas diarias de trabajo” (2008: 25).

Además, tal y como confirma Georgiades (2015: 11), cuando está en proceso una reestructuración los altos directivos suelen tener menos contacto tanto con los ejecutivos como con los profesionales. Por lo que los ejecutivos se encontrarían liderando un programa de cambio clave para la compañía, pero contando con menos oportunidades para pedir aclaraciones o buscar soluciones a problemas con sus responsables. Lo que con demasiada frecuencia, afirma el autor, “resulta en ansiedad, debilitando la toma de decisiones y la implementación” (2015: 11).

Otro de los retos de un programa en cascada lo presentan Hansma et al. (2008: 8) al recurrir a la conocida metáfora de Goldhaber (1993) en la que comparan un proceso de comunicación en cascada con el juego del teléfono roto (*whisper play*) para resaltar una de sus debilidades. Cuando un mismo mensaje pasa de persona a persona se va distorsionando, de manera que, cuando llega a la última de la cadena, el mensaje es diferente al original. A través de ese simple ejemplo, los investigadores explican que “el mensaje que consigue llegar a las capas inferiores de la organización podría ser tanto una réplica del mensaje original como una alteración intencional y planeada del mensaje” (2008: 8).

Bull y Brown (2012) también ponen de manifiesto que, a pesar de tener numerosas ventajas, los programas en cascada también tienen inconvenientes. De la misma forma que Hansma et al. (2008) o Bull y Brown (2012: 139) detectan que, cuando los mensajes se canalizan a través de la pirámide jerárquica a menudo se pierde el contexto por lo que las últimas cadenas reciben información inconexa; a medida que la información pasa por distintas personas suelen perderse los motivos que sustentan el programa de cambio. Esto ocurre porque las personas tienden a centrarse en contar cómo sucederá el cambio y dan por supuestos los razonamientos de trasfondo.

Por otro lado, tal y como afirman Bull y Brown (2012: 139), “la información es una mercancía que se negocia y un recurso para ser vigilado. A menudo, esta información es (a nivel de mandos medios) retenida, cambiada, manipulada o entregada demasiado tarde”. Como se analizó en el capítulo 2 sobre la comunicación, en las organizaciones tradicionales la información es sinónimo de poder, por lo que sufre la posibilidad de ser manipulada. Así como afirman Shannon y Weaver (1949 en Bull y Brown (2012: 139) “los influenciadores crean ruido en el proceso de comunicación que distorsiona el mensaje deseado”.

Para evitar esta situación, Hansma et al. (2008: 5-6), basándose en la teoría de Daft y Lengel (1986) sobre la riqueza de medios, sugieren que una buena estrategia para comunicar el cambio a los empleados se diseñe a través de la suma de un medio rico (como el cara a cara) combinado con información proporcionada a través de medios más planos. Los investigadores consideran que la aplicación del medio rico es fundamental para canalizar y evocar confianza, al mismo tiempo que para facilitar la interacción social necesaria para la construcción de sentido. Sin embargo, los medios planos dan credibilidad y soporte a las interacciones cara a cara.

Quirke (2008), al igual que Hansma et al., también recomienda una combinación de medios ricos y planos. Para el autor el medio más efectivo para comunicar el cambio también es a través de conversaciones, las cuales permiten contrastar las interpretaciones individuales que los empleados han hecho de las notificaciones y luego dar *feedback*. Por otro lado, explica el autor, cuando el medio fundamental es el cara a cara, se necesita planificar una secuencia clara sobre quien dice que, a quién y cuándo (2008: 247). Sin embargo, son conscientes de que la realidad no suele ocurrir así. Por último, en cuanto a los materiales de apoyo escritos (sobre todo si llevan la firma de la alta dirección), el autor recomienda que tengan una buena redacción, planificación y coordinación o podrán afectar negativamente a las conversaciones cara a cara posteriores (2008: 247).

Proctor y Doukakis (2003: 271) también encuentran que la información que se transmite en la comunicación vertical en cascada, por diversas razones, se mantiene en reserva, se cambia, se manipula, o se comparte injustificadamente tarde, originando un descontento por lo que está sucediendo en la organización y por la inseguridad generada. Los autores proponen tres líneas de acción adicionales y diferentes a la de Hansma et al. (2008) y Quirke (2008). Sus consejos para combatir el malestar organizacional desatado por la falta de transparencia de cara a los empleados que trabajan en la base de la pirámide son los siguientes (2003: 271-272):

El primero de ellos es que, siempre que sea posible, y mediante el uso de la tecnología interna, se acorte el paso de la información a través de los distintos niveles de mandos medios para que les llegue directamente a los profesionales de la primera línea y a los operarios. El segundo es que se proporcione a los mandos intermedios con sólida formación en habilidades directivas. El tercero es introducir un sistema de desarrollo de los empleados que Woodruffe (1995) define como una actitud en la que se trate a los empleados y a los clientes con la misma importancia a través de programas proactivos a fin de lograr los objetivos organizacionales.

De manera similar, Quirke (2008: 175) argumenta que “todo el mundo tiene derecho a recibir información sobre la dirección y el progreso de la compañía, y que, cada uno debe recibir un único mensaje coherente”. Por otro lado, el autor defiende que el proceso en cadena permite realizar adaptaciones locales de mensajes que mejoren su entendimiento. No obstante, advierte que sólo deberían hacerse adaptaciones que mantengan la esencia y las normas establecidas.

A su vez, Quirke recomienda que los altos directivos estén tan involucrados como les sea posible en el proceso. A pesar de que los mandos intermedios serán las personas que tendrán contacto directo con los profesionales y a quienes les traduzcan las implicaciones individuales del programa, “los empleados por lo general quieren ver a una persona de alto nivel explicar las razones para el cambio y verle dispuesto a dar la cara” (2008: 247). A lo que Quirke añade que “la falta de participación de la alta dirección, por el contrario, tiende a plantear preguntas sobre el control, la responsabilidad y el liderazgo entre los empleados” (2008: 247).

4.4.2 La influencia personal de los líderes

Kotter (1998: 32) mantiene que para lanzar un programa de cambio adelante el 80 por ciento del esfuerzo se debe realizar en establecer la dirección de liderazgo y en alinear, motivar e inspirar a los empleados; mientras que, tan solo el 20 por ciento, se debe dedicar a gestionar la planificación, el presupuesto, la organización y la resolución de problemas. Sin embargo, afirma Kotter (1998: 32), “por desgracia, en la mayoría de los esfuerzos de cambio que he estudiado en los últimos 20 años estos porcentajes se invierten”.

En la experiencia de Kotter (1998: 32), en el panorama empresarial actual se observa que tanto el enfoque de estrategia como las políticas de desarrollo están equivocadamente centradas en potenciar la excelencia de los empleados como gestores en lugar de líderes. Sin embargo, tal y como defiende White (2010: 19), “la influencia personal podría ser especialmente importante en tiempos de cambio organizacional o cuando información nueva o compleja debe ser transmitida” por lo que deberían fomentarse las habilidades de liderazgo por encima de las de gestión.

Ante un programa de cambio, Bommer et al. (2005: 734) diferencian tres roles atendiendo al tipo de funciones que los empleados realizan en el programa: estrategas del cambio, ejecutores del cambio y beneficiarios del cambio. Normalmente, explican los autores, la alta dirección ocupa la posición de los estrategas, con lo que los líderes influyentes en los comportamientos de los empleados no son sólo ellos. La alta dirección, por lo tanto, como estrategas del cambio, son el equipo de personas responsables de establecer la dirección firme de la compañía. Lo que para Wiersema y Bantel (1992: 91-92) significa: “identificar las oportunidades y los problemas del entorno, interpretar la información pertinente, considerar las capacidades organizativas y sus limitaciones, y formular e implementar el cambio estratégico”.

Lüscher y Lewis (2008: 221) también explican que “aunque los ejecutivos diseñan este tipo de proyectos son los gerentes de niveles medios quienes actúan como agentes de

cambio críticos. Los mandos intermedios convierten en operativas las iniciativas de cambio, alineando a sus unidades con los mandatos ejecutivos”. Por lo tanto, los ejecutores del cambio tienen un rol de impacto directo sobre los beneficiarios del cambio. Bommer et al. (2005: 734) también resaltan su importancia “para todas las organizaciones que tratan de crear culturas y prácticas capaces de cambiar o provocar cambios en los comportamientos organizacionalmente relevantes de la organización”.

Numerosos investigadores han analizado a los ejecutores del cambio desde distintos ángulos desde la perspectiva que nos atañe: la comunicación transformacional. Weick y Quinn (1999: 373) afirman que “el rol del agente de cambio en el cambio episódico es el motor primario que crea el cambio.” Boonstra (2004: 9) es otro de los autores que, de acuerdo a su investigación, defiende que la función del agente de cambio es fundamental para el éxito del programa y afirma que “es el de un facilitador que, en el curso del proceso de cambio, regularmente trata de encontrar soluciones a los problemas identificados junto con las partes interesadas y que guía a la implementación de los cambios”. Del mismo modo, Van Vuuren y Elving (2008: 351) refuerzan la misma teoría y explican que “los gerentes de nivel más bajo y los supervisores directos son percibidos como las principales fuentes de información para los empleados”. Por este motivo es tan relevante que ellos dispongan de información de calidad y que sea comunicada de manera veraz y abierta; “este es el lugar donde las estrategias tienen que ser convertidos en acciones”, explican Van Vuuren y Elving (2008: 351).

Por otro lado, la revisión bibliográfica realizada en este trabajo de investigación y los argumentos mantenidos durante los capítulos 2, 3 y 4 hacen hincapié en el impacto y la relevancia de la comunicación interpersonal entre mandos intermedios o supervisores y los empleados durante la implantación de un programa de cambio. A su vez, Jones et al. (2004: 736) -y la mayoría de investigadores analizados previamente-, defienden que la comunicación organizacional eficaz está vinculada a un mayor nivel de receptividad y a una reducción de la resistencia al cambio, la incertidumbre y las emociones negativas.

No obstante, tal y como explican Schneider et al. (1996: 15), el conocimiento y la motivación individual de los propios jefes lo consiguen de sus responsables directos y de la interacción entre sus compañeros. “Los miembros de los grupos en el medio pueden aprender los unos de los otros acerca de la naturaleza y las exigencias del cambio, y pueden reforzarse mutuamente durante los esfuerzos de apoyo al cambio” (1996: 15). No obstante, según mantienen los autores, esa energía solo se consigue si los mandos intermedios y los supervisores se ven a ellos mismos como pertenecientes a grupos de compañeros cohesionados y si los objetivos de estos grupos son congruentes y afines a los de la organización.

Richardson y Keith (1996: 207) añaden otro factor imprescindible para la buena coordinación y consecución del programa: el apoyo visible y consistente de la alta dirección al cambio a través de un comportamiento modelo de las nuevas formas de trabajo propuestas. Ellos afirman que, “una amplia comunicación es esencial para cambiar los esfuerzos, pero (...) la comunicación real proviene de hechos, no de los mensajes” (1996: 214). A lo que Lüscher y Lewis (2008: 221) añaden que “los empleados

observan a sus supervisores con atención, escépticos del compromiso de los directivos ante el cambio” (Lüscher y Lewis, 2008: 221).

Schneider et al. (1996: 6) defienden que el cambio organizacional no ocurre sólo por cambiar la misión, dar algunas conferencias, enviar newsletters y organizar un *kick off* para dar la bienvenida a la nueva manera de hacer las cosas. Para los investigadores, el factor fundamental para que el cambio se propague en la organización son los hechos tangibles que comienzan a modificarse en el entorno y en la rutina diaria de la organización y que se establecen a lo largo del tiempo. “Los hechos, pero no las palabras, son tangibles” (1996: 6). Los autores denominan *cambio organizacional total* al tipo de cambio que se diseña para afectar a las políticas, prácticas, procesos, reconocimientos y otras características de la organización; y, desde su punto de vista, ese es único tipo de programa de cambio que puede transformar realmente a las organizaciones puesto que “es el tipo de cambio que afecta a la psicología de todos en la organización” (1996: 7).

White et al. (2010: 4) destacan, en particular, el rol del CEO de la organización. Ellas afirman que “es ampliamente reconocido que el CEO marca la pauta para la comunicación interna” y que sin su apoyo la piezas de comunicación emitidas desde los canales formales de la organización no pueden ser exitosas. Young y Post (1993: 34) explican la idea de White et al. (2010) de la siguiente forma:

Durante los cambios de organización, el factor más significativo que juega un papel en la eficacia de la comunicación con los empleados es el liderazgo del director general, incluidos sus compromisos filosóficos y de sus comportamientos. El CEO debe estar filosóficamente comprometido con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de los objetivos corporativos.

Por otro lado, Young y Post (1993: 35) mantienen que, además de mantener una filosofía donde la comunicación tiene un papel fundamental, el director general debe ser un buen comunicador y sus acciones deben ser elocuentes con sus palabras. En cuanto a la primera característica, defienden que si el CEO no tiene una personalidad afín a los medios de manera natural, los empleados suelen valorar su voluntad por presentarse ante ellos abordando preguntas desafiantes, escuchando con atención y respondiendo temas sensibles, por encima de su habilidad como comunicador.

Por otro lado, Kavanagh y Ashkanasy (2006: 87) destacan el papel del CEO y de los líderes en la creación y gestión de la cultura corporativa y explican que, “cuando una cultura se vuelve disfuncional como resultado del cambio, es el líder el que debe actuar para ayudar al grupo a desaprender algunos de sus supuestos culturales y a que aprendan supuestos alternativos” (2006: 87). Desde la perspectiva de Schein el aprendizaje organizacional en programas en cascada sólo puede funcionar de la siguiente forma (1993: 50):

El aprendizaje organizacional no es posible a menos que algún tipo de aprendizaje se lleve a cabo primero en la subcultura ejecutiva. Yo no veo cómo el aprendizaje en ese o

cualquier otro nivel de la organización puede tener lugar a menos que la subcultura ejecutiva se reconozca primero como una subcultura en la necesidad de análisis.

Otros autores -como Colbert et al. (2008: 92)- destacan el papel de la alta dirección como líderes transformacionales a través de los cuales se consigue influir positivamente en las actitudes de los seguidores, en su motivación y en el desarrollo individual y grupal. Según Bass (1985 en Colbert et al., 2008: 82), el liderazgo transformacional comprende los siguientes cuatro comportamientos primarios:

En primer lugar los líderes transformacionales ponen de manifiesto una influencia idealizada, comportándose de manera acorde a sus promesas y ganando la confianza de los demás. En segundo lugar los líderes transformacionales comunican visiones convincentes de futuro y hacen hincapié a los demás en cómo su trabajo contribuye al logro de la visión; un comportamiento que hace referencia a la motivación como fuente de inspiración. En tercer lugar, a través del estímulo intelectual los líderes transformacionales proporcionan un entorno seguro en el que los demás pueden pensar de forma creativa y desafiar el *status quo*. Finalmente, los líderes transformacionales muestran una consideración individualizada a través del reconocimiento de las necesidades de desarrollo de los demás y la prestación de apoyo a sus seguidores.

De acuerdo a Bommer et al. (2005: 734) “el liderazgo transformacional se ha definido de forma explícita en torno al concepto de cambio” y lo resumen explicando que el “liderazgo transformacional *transforma* a los empleados individuales para hacerlos más receptivos y capaces de lograr el cambio organizacional” (2005: 734). Bommer et al. (2005: 735) plantean seis dimensiones de conducta que caracterizan a los líderes transformacionales, las cuales son: articular una visión del futuro, fomentar la aceptación de los objetivos del grupo, comunicar expectativas de alto rendimiento, proporcionar estimulación intelectual, modelar el comportamiento apropiado, y mostrar un comportamiento líder de apoyo.

Tras revisar las investigaciones publicadas al respecto, Kavanagh y Ashkanasy (2006: 87) mantienen que los líderes que muestran un liderazgo transformacional “son capaces de alinear los valores y normas de sus seguidores, promover cambios tanto personales como organizacionales, y ayudar a los seguidores a superar su rendimiento inicial y sus expectativas”. Desde su perspectiva, el hecho de que los líderes transformacionales fomenten la participación activa por encima de los acuerdos contractuales y que sirven como modelos a seguir para sus seguidores, hace que, a través del liderazgo transformacional los empleados sean más capaces de aceptar el cambio.

No obstante, no todos los líderes transformacionales tienen el mismo estilo de liderazgo. Goleman, Boyatzis y KcKee (2002 en Quirke 2008, 107) identifican seis tipos de líderes basados en una investigación que realizaron a 3871 ejecutivos. Los patrones encontrados los agruparon en las siguientes categorías: visionario, *coach*, afiliado, democrático, pionero o impositor. Cada estilo tiene unas habilidades y debilidades distintas. Sin embargo, del mismo modo que les ocurre a los líderes, explica Quirke (2008: 106-108), también hay distintos tipos de personas y cada una prefiere un estilo de liderazgo diferente. Por lo tanto, a pesar de que ningún estilo es mejor que otro puesto que todos

aportan beneficios en algún aspecto; el reto del liderazgo está en conseguir adaptarse al estilo más adecuado a cada situación y persona.

Kelman (1958) realizó un experimento para medir el impacto de los líderes según la procedencia del poder de influencia de la persona; refiriéndose por poder a “el grado en que se percibe que la influencia del agente es fundamental para el logro de los objetivos de un tema determinado” (1958: 54). Como conclusión, el autor observó que cuando una persona responde a una petición a la que ha sido inducida para el cumplimiento de una obligación, tiende a realizarla sólo bajo la supervisión de la persona que le influye. Mientras que, si la persona responde por identificación, normalmente sólo realiza la tarea si la considera relevante para su relación con el supervisor. Por último, Kelman afirma que “si un individuo adopta una respuesta inducida a través de la internalización, tiende a realizarlo en condiciones de relevancia de la cuestión, independientemente de la vigilancia o de la relevancia” (1958: 54).

La investigación de Colbert et al. (2008: 92) demostró que hay una relación indirecta entre el liderazgo transformacional del CEO y el desempeño organizacional con la variable de la importancia que se le otorga dentro de cada equipo a la consecución de objetivos. Por lo tanto, los autores recomiendan combinar el liderazgo transformacional con las perspectivas del liderazgo estratégico para entender la relación entre el liderazgo en las altas esferas y el desempeño de la organización. Esta perspectiva de Colbert es compartida por Dolan y García (2002: 113), quienes ven el liderazgo como una función para legitimar la acción y lo explican de la siguiente forma (2002: 113):

Es evidente que la gestión del cambio es una cuestión de liderazgo en su forma más pura. También es, por lo tanto, una cuestión de dinámica política. Sin el liderazgo apropiado para legitimar la acción, no puede haber gestión del cambio eficaz. Esta área de gestión de la acción de hecho bien podría considerarse una dimensión instrumental de lo que podría denominarse el gobierno del cambio.

Quirke (2008: 101) defiende que el compromiso de los empleados se consigue cuando las personas jerárquicamente por encima de ellos, los líderes de la empresa, consiguen ganar tanto su corazón como su mente. Para él el compromiso “implica que los empleados sientan un fuerte vínculo emocional con su empleador de manera que lo recomienden a otros y comprometan su tiempo y esfuerzo para contribuir al éxito de la organización” (2008: 102). Por lo tanto, el autor defiende que los líderes de todos los niveles en la organización “deben entender cómo involucrar y motivar a su gente y conducir a sus empleados tanto a través de los cambios buenos como los malos” (2008: 102).

En este contexto, la comunicación de los líderes a los empleados es clave. Quirke (2008: 104) manifiesta que los empleados necesitan información clara sobre el proceso de cambio, sobre cómo aplica a su propio puesto, sobre dónde conseguir la información que necesitan para aplicar en su propio rol. Pero al mismo tiempo, los empleados también quieren saber cómo deben comportarse y necesitan *feedback* sobre su progreso y rendimiento, así como información sobre posibles oportunidades de desarrollo. En todo

este proceso, las conversaciones de los responsables directos tienen un alto impacto en cada empleado. De manera que “existe una clara relación entre la falta de comunicación de liderazgo y el bajo compromiso de los empleados” (2008: 105). De su investigación Quirke concluye que “si bien los medios de comunicación formales tales como boletines, intranets y publicaciones tienen un impacto del 7% en el comportamiento de los empleados, el impacto de los líderes en sus empleados es mucho mayor al 61% (2008: 106).

La investigación de Young y Post (1993: 38) muestra resultados similares a los de Quirke. Cuando se les pidió que clasificaran su fuente de información preferida en la compañía ante programas de cambio estructurales, los empleados siempre citaron su supervisor como la primera opción. Sin embargo, cuando Young y Post (1993: 38) les preguntaron acerca de las fuentes de las que reciben la información más frecuentemente muchos de los empleados indicaron los rumores o la prensa.

Berceruelo (2011: 139) documenta el caso de un expediente de regulación de empleo y los datos demuestran que “sólo un 32% de los entrevistados recibieron información directa sobre el ERE por parte de su empresa, tanto de primeros ejecutivos como de mandos intermedios. El resto tuvo noticias del conflicto por los comité de empresa y los sindicatos”. Es decir, la mayor parte de los empleados que tenían en riesgo su puesto de trabajo recibieron la información a través de fuentes externas a la empresa. Además, explica el autor, una vez que los empleados conocieron la crisis, “el 49% de los trabajadores entrevistados tuvo acceso a sus inmediatos superiores” (2011: 141) mientras que un 36% no tuvo oportunidad de hablar con su jefe ni con ningún directivo de la empresa para poder aclarar sus preguntas”.

La realidad es que, tal y como afirma Schein (1993: 50), “el diálogo en el nivel ejecutivo no es suficiente para que se produzca el aprendizaje organizacional”, sino que “el proceso de comunicación a través de los niveles jerárquicos de la organización requiere de un mayor diálogo debido a la probabilidad de que los diferentes estratos operen con diferentes suposiciones” (1993: 50). De este modo, compartiendo un mensaje consistente y uniforme a lo largo de toda la organización a través de los propios responsables directos mediante conversaciones cara a cara se conseguiría un resultado más exitoso del plan.

El ambiente que se genera cuando existe una cultura de diálogo fomenta la aceleración del cambio. Isaacs (1993: 38) mantiene que los jefes tienen que generar en sus equipos un entorno propenso para el aprendizaje; un ambiente que Isaacs denomina seguridad-peligrosa, en el que los empleados se sienten seguros y capaces de tomar riesgos. En este ambiente, por lo tanto, el diálogo abierto entre el responsable y el trabajador es imprescindible.

Alineadas con Isaacs y Schein, Dutton et al. (2001: 732) mantienen que cuando las conversaciones influyentes sobre los beneficios del cambio se producen en toda la organización, es cuando los mandos pueden empujar sus propias ideas e interpretaciones sobre el proceso. Lo que las autoras denominan la *venta del asunto* “es el proceso por el

cual los individuos impactan en la atención y en la comprensión que otros tienen de los acontecimientos, las evoluciones y las tendencias con implicaciones en el desempeño organizacional” (2001: 716). Además, Dutton et al. (2001) ponen de manifiesto que, debido a que ningún tema es intrínsecamente importante o estratégico -sino que las propias declaraciones son las que lo posicionan así-, los *vendedores* en cuestión son los que consiguen afectar la atención de los empleados a través de su repertorio de argumentos.

La información a comunicar, según Dutton et al. (2001: 731-733), debe estar vinculada a los procedimientos y debe contener datos sobre la nueva estrategia a la vez que necesita incorporar una explicación sobre cómo ocurrirá el proceso. Los dos primeros están vinculados al conocimiento del contexto estratégico, normativo y relacional de la organización -para dar sentido a los mapas cognitivos previos-; sin embargo, la información sobre cómo ocurre el proceso, requiere una cierta habilidad interpretativa y pone de manifiesto el escaso poder que tienen los mandos medios sobre los aspectos de la organización y, al mismo tiempo, la gran influencia que poseen en otros pequeños pero importantes asuntos. Por esta razón, afirman las autoras que es tan relevante que la alta dirección comparta sus patrones de pensamiento con los responsables de bajar la información en cadena, por encima de las iniciativas cerradas sin contexto.

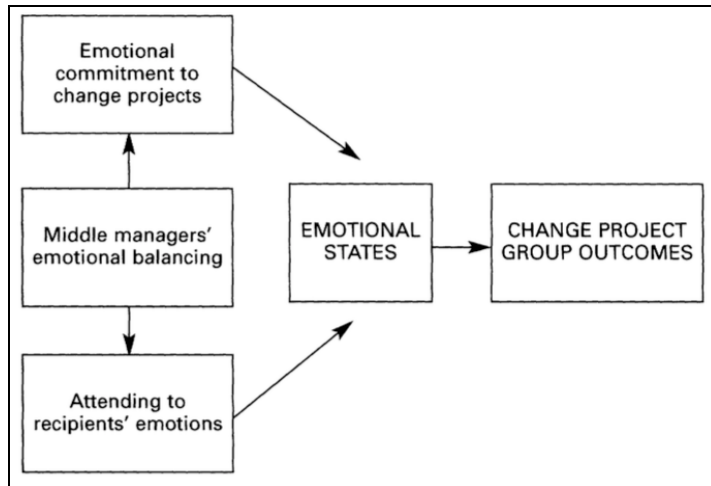
Así, los mandos, a través del lenguaje y los símbolos, pueden facilitar el proceso de *sensemaking* individual que cada empleado realiza proporcionando coherencia a la organización, defienden Plowman et al. (2007: 540). “Elegir cuidadosamente las palabras y su uso constante puede dar coherencia a un patrón de cambio que se desarrolla poco a poco, lo que reduce la incertidumbre y la ambigüedad a favor de los miembros de la organización”. El uso de los símbolos para marcar hitos en el proceso es otra herramienta a disposición del líder para reforzar su mensaje. “Los símbolos ayudan a clarificar la identidad de una organización y proporcionan puntos de unión para los miembros” (2007: 540).

Este proceso de influencia por parte del jefe, como ya se ha analizado en profundidad en la sección 3.3, viene de la mano de un proceso de gestión o manejo de las emociones de sus empleados. Huy (2002: 33) lo explica de la siguiente forma:

Basándose en las conclusiones de un estudio de campo de tres años de una gran empresa en proceso de cambio radical y, centrándose en proyectos, voy a construir una teoría mediante la descripción de cómo los mandos medios facilitaron la adaptación organizativa a través de una yuxtaposición de las actividades de gestión de la emoción. Yo llamo a esto la *teoría de equilibrio emocional*. Equilibrio emocional se refiere a un proceso a nivel de grupo que implica la yuxtaposición de las actividades relacionadas con las emociones destinadas a impulsar el cambio y que inducen a la continuidad de un grupo de personas. Diferentes personas pueden realizar actividades separadas y sin un objetivo común y producir un efecto agregado. Tal proceso dinámico no asume la existencia o la viabilidad de lograr un equilibrio emocional óptimo. El equilibrio emocional puede representar una solución parcial a las dificultades de realizar el cambio radical porque facilita la adaptación de la organización.

La figura 34 muestra el modelo teórico de Huy (2002: 33) sobre el equilibrio emocional durante un proceso de transformación radical. Del modelo se deduce que las emociones de los mandos intermedios (o agentes de cambio) ante el proceso tienen un gran impacto sobre las propias emociones de sus empleados, por lo que deben esforzarse continuamente por manejar su energía emocional para no impactarles negativamente. Al mismo tiempo, ellos tendrán que captar y manejar las emociones de sus empleados con cuidado. Tanto el estado emocional de los empleados, como el de los propios agentes de cambio, Huy (2002: 33) declara que afectan al resultado del programa de cambio a posteriori.

Figura 34: Modelo de equilibrio emocional durante el cambio radical



Fuente: Huy (2002: 33)

La comunicación interpersonal, al tratarse de una acción que ocurre entre varias personas, es susceptible de contener errores que impidan la recepción de los mensajes originariamente planificados. Las barreras para que la comunicación no sea efectiva son muy variadas y responden a muy diversas casuísticas. Harshman y Harshman (1999: 5-6) agrupan las causas en dos grandes categorías: problemas de transmisión (como la supresión de información, la distorsión accidental del mensaje, los errores en los datos proporcionados, etc.) y problemas de recepción (como las malinterpretaciones, la incapacidad de escucha correcta, el rechazo de una parte de la información, etc.).

Una de las causas de varios de los problemas expuestos anteriormente es la saturación de información. Nelson y Coxhead (1997: 39) afirman que “la sobrecarga se produce cuando la tasa de nueva información disponible para ser recibida supera con creces la capacidad de procesamiento de los destinatarios. Como era de esperar, la sobrecarga es un problema muy común especialmente teniendo en cuenta la complejidad de nuestras vidas domésticas y profesionales”. Por otro lado, Weick (1970 en Nelson y Coxhead, 1997: 39) sugiere que “la saturación de información es la reacción de las personas

cuando se sienten incapaces de equilibrar la adquisición de nueva información con sus capacidades de respuesta”.

En el polo opuesto, uno de los problemas de transmisión más difíciles a los que se enfrentan los mandos durante un proceso de cambio estructural es la ya mencionada falta de información. Tal y como afirman Schweiger y DeNisi (1991: 111), ni siquiera la alta dirección conoce al comienzo del cambio episódico los detalles sobre el plan por lo que “una comunicación realista puede ser imposible”. Por este motivo, algunos gerentes para evitar dar información incorrecta o equivocarse con sus empleados, prefieren no comunicar nada. A pesar de que la recomendación, como ya se adelantó, es compartir la información certera y explicar porqué algunas preguntas no pueden ser contestadas.

Otros gerentes, ante la incertidumbre, sin embargo optan por compartir información abstracta sobre el proceso. Todas las personas tienen un cierto nivel de tolerancia a la ambigüedad y, según mantienen Nelson y Coxhead (1997: 41) “esto ha sido de gran utilidad cuando una organización no ha tenido una idea / visión clara sobre el futuro o cuando no ha querido reprimir la creatividad”. Es habitual que las empresas opten por un mensaje ambiguo para las definiciones de la misión de una empresa o en los objetivos de muy alto nivel (donde tienen que incluir a grupos heterogéneos en la misma definición). Sin embargo, afirman los autores, esta práctica fomenta la existencia de múltiples puntos de vista y debe evitarse siempre que sea posible.

Nelson y Coxhead (1997: 41) aportan una perspectiva adicional sobre la distorsión de mensajes comentada previamente. Desde su punto de vista, esta acción puede ser intencional o no intencional y puede ocurrir tanto en el lado del receptor como del emisor. Los principales casos que consideran los autores donde se da este problema es en: las transmisiones en serie, los mensajes múltiples que se acortan, el proceso cognitivo, los rumores y la distorsión de la normativa.

Todos los problemas derivados de una mala interpretación reducen la eficiencia de la comunicación, ya sea mediante canales formales de comunicación interna o a través de conversaciones cara a cara entre mandos y empleados. Harshman y Harshman (1999: 8) mantienen que “la posible razón por la que existe una discrepancia entre lo que los líderes dicen que quieren y lo que realmente existe se puede explicar en las diferentes percepciones de los distintos niveles de la organización”. La tabla 20 muestra los resultados sobre la percepción de los empleados acerca de la información recibida y de la credibilidad del equipo directivo en varias organizaciones donde los autores realizaron su investigación.

En la tabla se observan patrones de percepción distintos dependiendo del nivel jerárquico donde el empleado desempeña su función; siendo, en ambos casos, un número muy superior y mucho más positivo para la alta dirección que para los empleados de primera línea. Lo que Harshman y Harshman (1999: 9) explican de la siguiente forma:

Los datos y la experiencia organizativa después de las evaluaciones confirman que los principales líderes no son conscientes, y no pueden identificarse, con el

hecho de que los empleados en los niveles más bajos de la organización no tienen la información que necesitan o que sólo una pequeña fracción de ellos creen la que reciben. La discrepancia entre lo que los principales líderes creen y lo que los empleados en el centro y en la primera línea creen que es, a nuestro juicio, es la base para la continuación de los problemas de comunicación a través del tiempo.

Tabla 20: Percepción sobre la información y la credibilidad en distintos niveles organizativos

Target population	Receive enough information	Perceive management as credible
Top management	85%	88%
Middle management	55%	50%
Front-line employees	20%	22%

Fuente: Harshman y Harshman (1999: 8)

La investigación de Davis (1961 en Harshman y Harshman (1999: 6) muestra resultados similares a los de Harshman y Harshman. Davis, en una encuesta realizada en casi 100 empresas investigó qué porcentaje del mensaje enviado por la alta dirección es realmente entendido a lo largo de otras capas jerárquicas de la organización. Entre sus resultados se observa que, en el primer nivel por debajo de ellos, es decir, entre los directivos, se comprende alrededor de dos terceras partes del mensaje. Un nivel por debajo de estos últimos, entre gerentes, el nivel de comprensión baja al 56%. Otro nivel por debajo, es decir, entre mandos, se capta entre el 40% y el 30%. Mientras que, entre los profesionales (la base de la organización), la información recibida solo se comprende en un 20%.

Parte de esta situación, Schein (1996: 13-15) la achaca a la falta de alineamiento entre las tres culturas que pueden encontrarse dentro de cualquier organización: la *cultura operativa*, la *cultura ejecutiva* y la *cultura ingeniera*. La cultura operativa se basa en los éxitos operativos acumulados. La ingeniera es la que tienen en común todos los técnicos y diseñadores que están a cargo de las tecnologías. Mientras que la cultura ejecutiva la comparten el CEO y sus reportes directos.

Schein (1996: 17) mantiene que para alinear las tres culturas y para fomentar una mayor comprensión entre ellas no hay que “decidir que una de ellas tiene el punto de vista correcto, sino que hay que crear suficiente entendimiento mutuo entre ellos para desarrollar soluciones que sean entendidas y aplicadas”. Las organizaciones, por lo tanto, necesitan reconocer las diferencias entre sus grupos y enfrentarse a las consecuencias para gestionar más eficientemente la comunicación en cada uno de ellos. La adaptación,

mantiene Schein, requiere tanto un cambio en el lenguaje como en los mensajes según las preferencias de cada grupo.

5

La investigación:

Efectividad de la comunicación interna en la implantación de programas de transformación mayores

5.1 Panorama de la comunicación interna en las empresas del Ibex 35

5.1.1 Panorama de la comunicación interna nacional

En España la función de la comunicación corporativa tiene un rol relevante, sobre todo, en la estrategia de las grandes empresas y multinacionales. Tal y como se ha analizado en los capítulos 2 y 3, numerosos investigadores han vinculado el buen ejercicio de la comunicación externa e interna a los resultados de la compañía. La relevancia de la comunicación interna, a pesar de estar menos arraigada que la externa, empieza a ser notable especialmente en empresas donde su número de empleados es elevado y donde se encuentran dispersos geográficamente. Además, cada vez son más los estudios que mantienen que la calidad de la información que reciben los empleados por los canales internos impacta en el desempeño y compromiso de la empresa, así como en la cultura corporativa.

Las empresas que forman parte del Ibex 35, como la mayoría de las que cotizan en el mercado de valores, forman parte de la lista de las grandes empresas españolas. No obstante, estas empresas poseen la peculiaridad de tener la obligación de hacer públicos sus resultados y de ser transparentes con el mercado. De ahí que tengan una necesidad imperativa de gestionar correctamente toda su comunicación corporativa y que la relevancia de su departamento de comunicación posea, en gran parte de los casos, un rol estratégico notable.

Durante el tiempo que se realiza esta investigación las empresas que participan en la muestra han atravesado la crisis económica que se vive en España. Esta crisis, que comenzó en 2012, ha impactado en todos los sectores y en toda la población española provocando numerosos cambios diferentes ámbitos de la sociedad y en el mundo empresarial. Por otro lado, la revolución digital también ha emergido durante los últimos años. Ambos factores han obligado a las empresas del Ibex 35 a transformarse y a evolucionar sus modelos de negocio en distinta medida dependiendo de su actividad.

Por otro lado, la extensión y la diversificación que caracteriza a muchas multinacionales las convierten en empresas con una lenta capacidad de reacción y adaptación a los

cambios. En la actualidad las empresas se ven obligadas a transformarse y a reinventarse a la velocidad del mercado. Por lo que su supervivencia depende, en gran medida, de su capacidad para reaccionar y adaptarse a tiempo a las demandas de la sociedad y a los intereses de sus públicos. No obstante, en empresas con una fuerte complejidad organizativa, los cambios son difíciles de implementar y controlar. Los programas de transformación necesitan ser implantados de manera global y coordinada en toda la organización, a la vez que necesitan contar con un fuerte apoyo de la alta dirección, de los mandos intermedios y de los expertos en comunicación interna y externa.

Las dificultades de comunicación a las que se enfrentan las grandes empresas del Ibex 35, y en particular, aquellas compañías con un modelo de gobierno y de gestión tradicional y jerárquico impactan en la gestión del cambio. Ante un programa de transformación, el trabajo de los expertos de comunicación interna de las empresas -que fomenta relaciones de confianza dentro de las compañías-, comienza a ser cada vez más relevante. No obstante, su labor implementando acciones de comunicación efectivas y fomentando la transparencia no puede vincularse a una mejora del compromiso si la comunicación no es coherente y consistente con las actitudes y la realidad de la empresa.

La falta de comunicación interna fomenta un sentimiento de desvinculación a la empresa. Cuanto más alto es el cargo de la persona en la organización, más información estratégica recibe y más amplia es la visión de cómo funciona el negocio. A la vez, cuanto más bajo se encuentra el trabajador en la escala jerárquica de la organización, menor es la información que recibe y su involucración en las decisiones estratégicas. Tal y como se ha defendido en la revisión bibliográfica durante los capítulos 2, 3 y 4, al empleado hay que hacerle sentir parte de la empresa para que dé lo mejor de sí mismo. Una buena comunicación interna puede fomentar que el trabajador desarrolle su labor en un ambiente apacible y distendido, donde se sienta realizado e interactúe con el resto del equipo humano. Así, cuando se trabaja activamente por generar estas condiciones dentro de las oficinas se mejora el entorno laboral, lo que contribuye a la mejora de la vida personal de los trabajadores y a los resultados de la compañía; y este, al fin y al cabo, es el objetivo final de cualquier entidad pública o privada.

Para conocer en mayor profundidad la relevancia estratégica de la función de comunicación interna con la que las empresas del Ibex 35 han hecho frente a la crisis nacional, se comprueba el apoyo y el rol estratégico del departamento de comunicación interna en dichas organizaciones a través de una encuesta. El primer bloque de preguntas de la encuesta indaga acerca del número de empleados y la dependencia organizativa de la función. Por lo tanto, las siguientes secciones ofrecen datos cuantitativos de la función de comunicación interna en el panorama empresarial del Ibex 35.

Los datos en base a los que se han elaborado los siguientes ratios y clasificaciones son los ofrecidos por los propios responsables de comunicación de las 34 empresas encuestadas.

5.1.1.1 Número de empleados en la función

Con respecto al número de empleados en la función de comunicación interna en las empresas del Ibex 35 la variabilidad es alta, oscilando entre 1 y 100 trabajadores y con un promedio de 13 empleados por compañía.

Para analizar la dotación de personas de la función se ha trabajado la información de la encuesta calculando tres ratios: empleados en la función de comunicación interna en base al número de empleados totales, en base al número de sedes de la empresa y en base a los países en los que opera.

En base al número de empleados totales, se han obtenido los siguientes datos: El ratio de trabajadores de la empresa sobre los empleados en la función de comunicación interna (e/eCI) se mueve en un rango muy amplio que oscila entre los 602 e/eCI- en el caso con el ratio más alto – y el caso extremo de los 232.000 e/eCI. El promedio es de 13.359 e/eCI.

Tabla 21: Número de empresas según el ratio empleados totales por empleados de comunicación Interna

Empresas según el ratio "Empleados totales por Empleados de Comunicación Interna (e/eCI)"	
Menos de 3.000	18 Empresas
Entre 3.000 y 7.000	9 Empresas
Más de 7.000	6 Empresas
NS/NC	1 Empresas

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos obtenidos se observa que el número de empleados en la función de comunicación interna es altamente variable con respecto al número de empleados totales. Se encuentra que el rango más frecuente es el de menos de 3.000 trabajadores por cada empleado en la función de comunicación interna. Por otro lado, no se observa ningún patrón en cuanto a sectores, alcance o número de empleados.

También se analiza el número de empleados en la función de comunicación interna en base al número de sedes de la empresa para observar la dispersión geográfica y el nivel de complejidad que este hecho añade al departamento.

En este caso, para obtener un ratio más adecuado, se divide el cálculo en dos secciones distintas:

- Incluyendo a todas las compañías que han facilitado su número de sedes en la encuesta (23 compañías): El promedio es de 43 sedes por cada empleado en la función de Comunicación Interna. Este cálculo incluye empresas tales como aseguradoras o bancos, los cuales tienen un número muy elevado de sedes (sucursales bancarias o despachos de seguros) dispersos geográficamente.
- Si se excluyen las tres compañías que, en su respuesta, reportan un número superior a 1.000 sedes, se obtiene un ratio de 10 sedes por cada empleado en la función de comunicación interna.

Por último, se analiza el número de empleados en comunicación interna en relación al número de países en los que opera la compañía. Este coeficiente añade un nivel de complejidad alto al desempeño de los especialistas puesto que los mensajes y planes de comunicación requieren una adaptación multicultural, e incluso, en ocasiones, idiomática.

Tal y como se describe en el primer capítulo de esta investigación, casi todas las compañías del Ibex 35 son multinacionales que operan fuera de España. Tan sólo cinco de las 34 empresas participantes limitan su alcance a las fronteras españolas (tres de las cuales son bancos).

En el estudio hay tres compañías que, para operaciones en más de 50 países, tienen un único empleado en la función de comunicación interna. Incluyendo a estas compañías, el ratio sería de 11 países por cada empleado de comunicación interna.

No obstante, si se excluyen estas tres compañías, el cómputo arroja un promedio más adecuado, aunque igualmente complejo, de 5 países por empleado de comunicación interna.

5.1.1.2 Dependencia organizativa de la función de comunicación interna

Al analizar la dependencia organizativa de la función de comunicación interna en las compañías encuestadas se observan tendencias muy marcadas que se presentan a continuación.

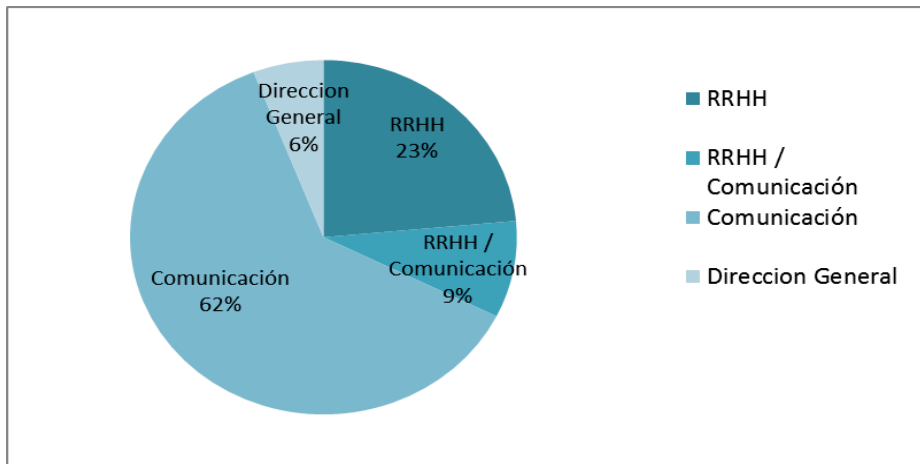
Dentro de la compañía, el área de la que depende la función de comunicación interna en cada empresa ha sido tipificada para facilitar el estudio en torno a los siguientes valores:

- Dependencia de una función de RRHH

- Dependencia de una función de comunicación
- Dependencia de la función de comunicación y RRHH
- Dependencia de la dirección general de la empresa

Agrupando los resultados en torno a las categorías anteriores la distribución obtenida se observa gráficamente en el gráfico 6:

Gráfico 6: Dependencia organizativa de la función de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en el gráfico, en 21 de las 34 compañías que respondieron la encuesta, la función de comunicación interna es dependiente organizativamente del área de comunicación. Esta es la dependencia mayoritaria alcanzando el 62% de las respuestas. Si se añaden las empresas que manifiestan que su área de comunicación interna depende de comunicación y también del área de Recursos Humanos este porcentaje se elevaría al 71% de las respuestas (24 empresas).

La siguiente dependencia más frecuente es la del área de recursos humanos. Un 23% de las empresas responden que la función de comunicación interna depende de esta área. Este porcentaje se elevaría hasta el 32% si se suman las empresas cuya área de comunicación interna depende conjuntamente del área de comunicación y de recursos humanos.

Finalmente, solamente en un 6% de los casos (2 empresas), la dependencia de la función de comunicación interna decae de la dirección general de la compañía.

5.1.1.3 Resumen sobre los empleados de comunicación interna

De estos resultados, se puede deducir que la comunicación interna, a pesar de estar presente en la totalidad de las empresas encuestadas, no está posicionada como una función estratégica en las compañías del Ibex 35. En relación al número de especialistas, se observa que tanto el número de empleados totales, como el de sedes y de países por cada trabajador de comunicación interna es muy elevado. Por lo que existe una limitación relevante en las posibilidades de personalización y *targetización* de mensajes que, según se ha analizado en la revisión bibliográfica, requiere la comunicación interna efectiva.

La situación más compleja se observa en las empresas del sector de la construcción y de aquellas que tienen un número elevado de tiendas o establecimiento como es el caso de bancos, comercio o textil. El incremento de personal necesario para la atención al cliente final en estos establecimientos no supone un incremento sustancial en la plantilla de comunicación interna.

Por otro lado, la comunicación interna en las empresas del Ibex 35 en muy pocas ocasiones depende directamente de la dirección general de la compañía. Por lo que, desde el punto de vista organizativo no está posicionada como una función que requiera de seguimiento directo por la dirección general (excepto en dos de las empresas encuestadas). Lo que puede inferir que, organizativamente, la comunicación interna no está posicionada como una función estratégicamente clave para estas compañías, no obstante, en a continuación se profundiza en el análisis de este asunto

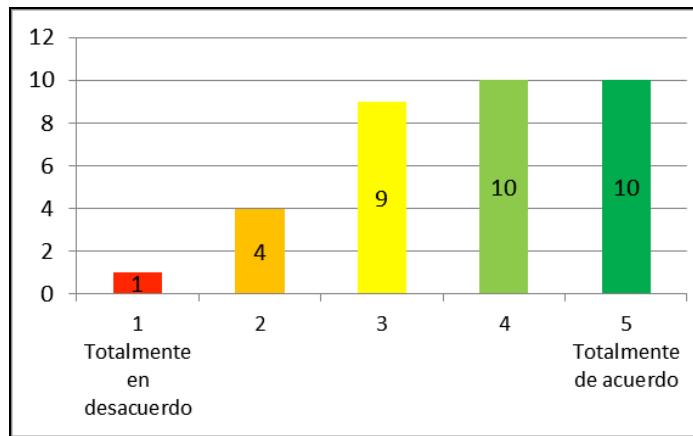
5.1.2 La función de comunicación interna en las empresas del Ibex 35

Con el objetivo de profundizar en los primeros resultados extraídos del análisis de los datos cuantitativos de plantilla y compañía que nos facilitaron los responsables de comunicación sobre las empresas en las que trabajan, se incorporan varias preguntas en el cuestionario para capturar su percepción acerca del rol de la función de comunicación dentro de sus compañías. Las preguntas del uno al cinco y la pregunta número veinte del cuestionario tienen tal fin. En las cinco primeras se analizan los procesos y la percepción de los responsables de comunicación sobre la función, mientras que la pregunta veinte del cuestionario profundiza acerca del porcentaje real de comunicados que se generan desde el propio departamento de comunicación interna en relación a los comunicados que recibe el empleado.

5.1.2.1 Rol de la función de comunicación interna en las empresas del Ibex 35

En la primera pregunta del cuestionario se investiga sobre la percepción que tienen los responsables de comunicación interna acerca del rol que juega la función que dirigen dentro del plan estratégico de la compañía para la que trabajan. Las opciones de respuesta a esta pregunta de la encuesta se conforman en base a una escala de Likert de cinco puntos. En el cuestionario, debían elegir una alternativa de entre las siguientes opciones: “Totalmente en desacuerdo 1, 2, 3, 4, 5 Totalmente de acuerdo”. Por lo que, a efectos del análisis de los resultados, se considera que las respuestas 1 y 2 representan opiniones desfavorables, el 3 representa una respuesta neutra y las respuestas 4 y 5 representan las opiniones favorables. Los resultados se muestran en el gráfico 7.

Gráfico 7: Respuestas a la pregunta “En mi opinión la comunicación interna desempeña un papel prioritario dentro del plan estratégico de mi empresa”



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados presentados en el gráfico, se deduce que existe una opinión favorable mayoritaria -de un 59% de los encuestados- en cuanto a que la comunicación interna desempeña un papel prioritario dentro del plan estratégico de la compañía. Sólo 5 compañías manifestaron una opinión desfavorable o muy desfavorable ante tal afirmación. Esto indica que un 15% de las empresas participantes no consideran que la comunicación interna tenga un papel prioritario dentro del plan estratégico de su compañía. Es también destacable que un 29% de los participantes no se decantan ni a favor ni en contra de esta afirmación.

No obstante, al contrastar los resultados de esta pregunta con los datos sobre la dependencia organizativa de la función de comunicación interna dentro de la compañía,

se detecta una posible discrepancia entre la opinión de los responsables de comunicación interna y la realidad empresarial. Tal y como ya se había comentado, únicamente en un 6% de los casos, el máximo responsable de la comunicación interna está, organizativamente, en el primer nivel de reporte al comité de dirección o dirección general. Aun así, los encuestados opinan en su gran mayoría -un 59%- que la comunicación interna desempeña un papel prioritario dentro del plan estratégico de la compañía.

Por otro lado, en la tercera pregunta del cuestionario se les pide a las empresas participantes que identifiquen las distintas áreas de comunicación más relevantes en sus compañías. En la tabla 22 se muestra un listado del resultado, ordenando las áreas de comunicación de mayor a menor relevancia según el número total de veces que han sido seleccionadas.

Tabla 22: Relación de las áreas más relevantes en las empresas del Ibex 35

ÁREAS RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN MÁS RELEVANTES	NÚMERO DE REPETICIONES
Comunicación externa	27
Relación con Inversores	19
Comunicación interna	15
Relaciones Institucionales	11
Responsabilidad Social Corporativa	9
Marca	7
Gabinete Alta Dirección	5
Gestión de Crisis	3
Relaciones Públicas	2
Operaciones	1
Gestión de Eventos	1
Comercial	1
Recursos Humanos	1

Fuente:

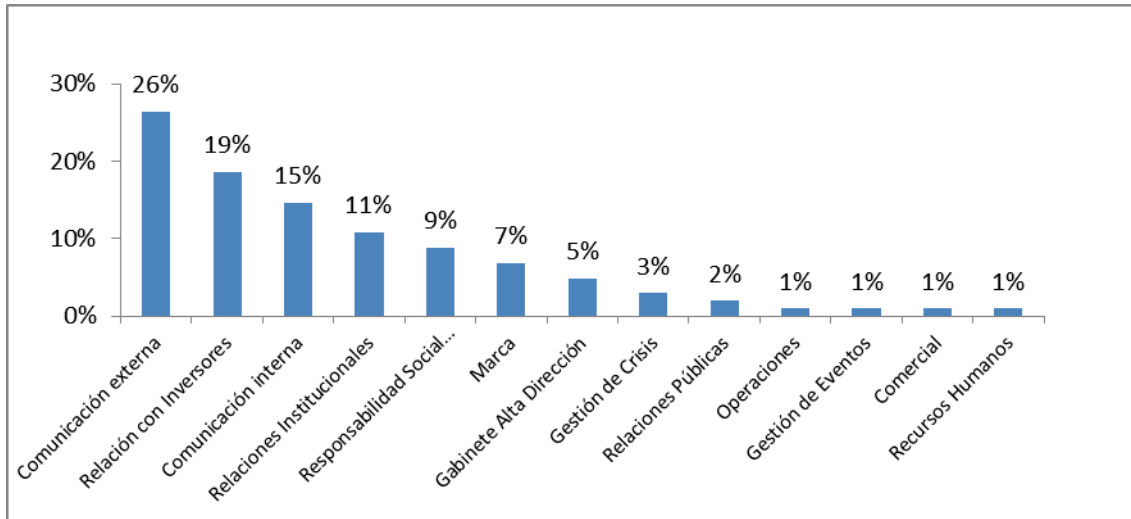
Elaboración propia

Mostrando la información anterior en forma gráfica y en puntaje porcentual sobre el total de respuestas se obtiene gráfico 8.

Se puede observar en las respuestas que las dos primeras posiciones las ocupan comunicación externa y relación con inversores. Juntas suman un 45% del total, lo que denota la fuerte tendencia externa de estas empresas. Lo cual, no es de extrañar si se tiene en cuenta que todas las empresas participantes son cotizadas en bolsa y por lo tanto tienen la obligación de publicar externamente sus resultados.

Comunicación interna, sin embargo, ocupa la tercera posición con un 15% de las respuestas; lo que mantiene una coherencia con los resultados de las respuestas anteriores.

Gráfico 8: Relación porcentual de las áreas más relevantes en las empresas del Ibex 35



Fuente: Elaboración propia

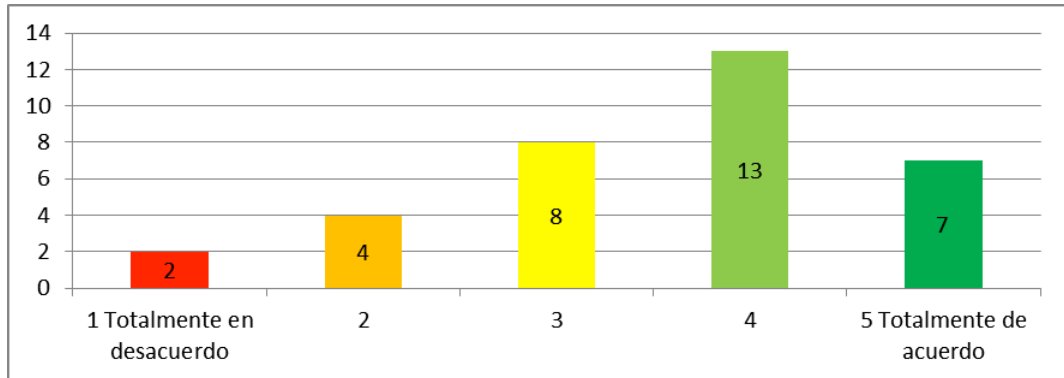
Sin embargo, cabe destacar que, a pesar de que un 9% de los departamentos de comunicación interna dependen jerárquicamente del área de comunicación y recursos humanos, esta última aparece en el gráfico 8 con una baja relevancia puesto que sólo ha sido seleccionada en una ocasión. Desde la perspectiva de la comunicación, es una valoración significativamente baja, no sólo por la estrecha relación entre recursos humanos y el área de comunicación interna, sino también por la cantidad de notificaciones que emite directamente a los empleados en la realidad de muchas compañías. Los encuestados, por lo tanto, otorgan la misma relevancia a esta función que a la gestión de eventos y que a las áreas de comercial y de operaciones. Se puede inferir por ello que, desde la perspectiva de los expertos de comunicación interna, recursos humanos no es considerada como un área relevante.

En línea con esta batería de preguntas, en la número veinte del cuestionario se indaga sobre la responsabilidad de la función de comunicación interna en el día a día de la empresa, y más concretamente, sobre si es una realidad el hecho de que todas las comunicaciones dirigidas al empleado son trabajadas desde (o de la mano de) el área de comunicación interna.

En el gráfico 9 se observa una tendencia inclinada a la favorabilidad puesto que 20 de las 34 respuestas presentan una opinión favorable indicando que sí consideran que las comunicaciones al empleado se trabajan de la mano del área de comunicación interna.

Este número de respuestas favorables o muy favorables suman un porcentaje del 59%. No obstante, es importante destacar que tan sólo 7 de esas empresas están totalmente de acuerdo con la afirmación y, por lo tanto, siendo estrictos, si buscamos las empresas donde todas las comunicaciones se realizan en el departamento de comunicación debemos afirmar que tan sólo en un 21% de las empresas del Ibex 35 se trabaja de esta manera (en lugar de en el 59% que suman las respuestas de tonos verdes en el gráfico).

Gráfico 9: Respuestas a la pregunta “Todas las comunicaciones que la empresa dirige al empleado se trabajan de la mano del departamento de comunicación interna”



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, entre las opiniones desfavorables hay 6 empresas que manifiestan no estar de acuerdo con la afirmación de la pregunta (un 18% del total) y 8 empresas (un 23%) que no se posicionan ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De los resultados expuestos en los gráficos 7, 8, y 9 y en la tabla 22 se puede poner de manifiesto una realidad amarga puesto que han sido los propios responsables de comunicación interna los que han confirmado que el rol de su función no es totalmente clave en la estrategia de su empresa. A pesar de que los resultados no son negativos y de que se ha confirmado que el área de comunicación interna está presente en todas las empresas, por el momento, no tiene un rol estratégico tan clave como otras funciones (incluso relacionadas con la comunicación).

De acuerdo a la entrevista con Alberto Muelas, Gerente de Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna de Indra, la falta de relevancia del departamento de comunicación interna se ve agravada por el hecho de que las empresas pertenecen al mercado de valores y por las obligaciones que estas compañías adquieren de cara a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Desde su punto de vista, que las empresas no puedan compartir con sus empleados ninguna noticia antes de hacerlo con la CNMV perjudica al rol de la función así como a la percepción de los empleados sobre la empresa. Alberto Muelas lo explica así en la entrevista:

El hecho de estar cotizada “penaliza” la comunicación interna. A nivel de tiempos, el hecho de que la CNMV nos obligue a que determinada información de compañía esté disponible a todos los grupos de interés a la vez hace que, en muchos casos, tengamos que comunicar al mismo tiempo o casi al mismo tiempo, al mercado que a nuestros profesionales; puesto que de lo contrario, sería información privilegiada en las manos de profesionales que podrían utilizarla para tomar determinadas actuaciones con las acciones de la compañía. Por lo cual, para los profesionales hay muchas veces que es difícil de entender. Y más en las ocasiones en las que la comunicación interna llega un poco más tarde que la comunicación externa para que la compañía se cubra las espaldas frente a la CNMV.

En cuanto al contenido de los mensajes, el hecho de estar cotizada también afecta puesto que es difícil de entender cómo la compañía da distintos mensajes fuera que dentro. Es decir, hay muchas veces que la compañía comunica al mercado que ha cumplido objetivos pero sin embargo, internamente, estás comunicando que la compañía no ha cumplido objetivos. ¿Estás mintiendo? No. Lo que pasa es que la compañía tiene distintos niveles de objetivos externos e internos. Internamente se marcan objetivos muy ambiciosos para, a partir de ellos, ser capaz de cumplir sobradamente los objetivos con los que se compromete al mercado. Y aparte de que, independientemente del nivel de cumplimiento de objetivos, al final, como compañía, tenemos que ser exigentes con nuestros profesionales para que den lo máximo de sí mismos. Mientras que a los accionistas lo que les damos es una percepción de que la compañía funciona bien. Al final esa disparidad de mensajes, esas dos caras que ofrece la compañía, te penalizan a nivel de comunicación interna. Es muy complicado de gestionar. Te tienes que preocupar mucho de que, sobre todo a directores y mandos intermedios, se explique esto.

Luz García, Directora de Comunicación Interna y Redes Sociales de Mapfre -la aseguradora española-, comparte la esencia de la preocupación de Alberto Muelas al respecto de las imposiciones de la CNMV y su impacto en la gestión de la comunicación interna. Durante su entrevista en profundidad afirmaba lo siguiente:

Si vas a hacer una ampliación de capital o si vas a entrar en un nuevo país, aunque quieras, no puedes contárselo antes al empleado. Nos gustaría que de muchas cosas se enteraran por nosotros y no por la prensa pero a veces no puede ocurrir porque nuestros empleados tienen alertas de Mapfre en Google y cuando una agencia lo saca, ellos lo reciben rápidamente. Las agencias tienen a la vez alertas de la CNMV y publican muy rápido. Parte del problema es que nosotros tampoco podemos prever las piezas o entrevistar a empleados con anterioridad a compartirlo con la CNMV porque la normativa te obliga a ser muy cuidadoso y a no difundir la información.

No obstante, cuando la entrevistadora le preguntó a Luz García si los empleados de sus empresas conocen los motivos por los cuales el área de comunicación interna no puede comunicar antes ciertas noticias ella admitió lo siguiente:

Los directivos sí, claro; pero el resto.. algunos lo sabrán y otros no. En alguna entrevista se comenta este tema; pero, en general, no hacemos explícito esta limitación y nuestros empleados no tienen por qué saberlo.

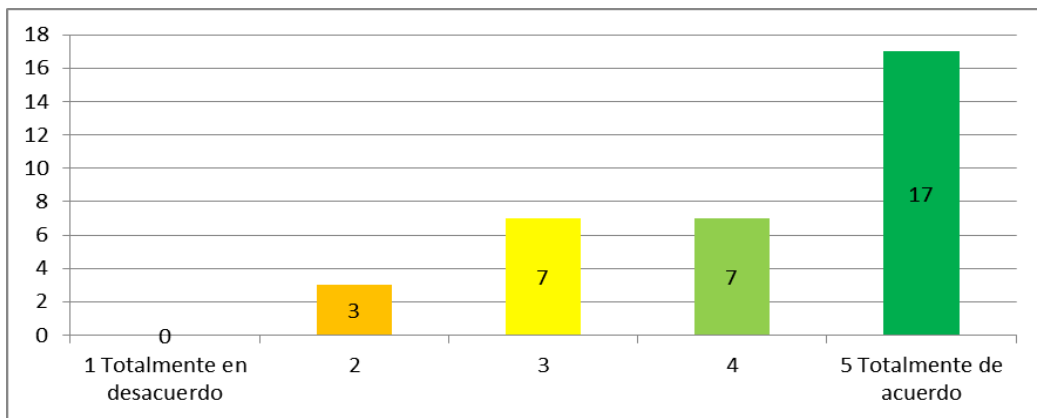
Así, su testimonio revela una realidad que podría ocurrir en más empresas y que, de ser gestionada de otro modo, haciendo explícitos los motivos de trasfondo por los que las noticias deben difundirse internamente a posteriori que al mercado, en lugar de dando por hecho que los empleados conocen estas limitaciones, éstos podrían tener una percepción más positiva de la comunicación interna de su empresa.

Por otro lado, Esther Castaño, Directora de Comunicación Interna de Iberdrola, manifiesta en su entrevista que esta regulación aporta una interesante oportunidad para involucrar al empleado y mantenerle al día de los hechos relevantes de la compañía. A través de una buena coordinación, las notas informativas pueden compartirse externa e internamente de manera coordinada. Así lo manifiesta la directora de comunicación interna de Iberdrola en su entrevista:

Nuestra estrategia de comunicación interna está condicionada por pertenecer al Ibex 35 en el sentido de que todas las empresas cotizadas tienen una serie de normas que hay que cumplir, por ejemplo, en el uso de la información privilegiada. Es decir, nosotros no podemos comunicar nada internamente antes de que se haya comunicado a la CNMV. Sin embargo, por otra parte, en Iberdrola somos muy transparentes porque lo bueno que tiene ser una empresa cotizada es que tienes que serlo. Por lo que finalmente somos muy transparentes también internamente.

En relación a la situación comentada por Alberto Muelas, Luz García y Esther Castaño se realizó una pregunta en la encuesta (pregunta número veintiuno) para indagar si, a través de los medios internos los empleados tienen acceso a las noticias importantes con trascendencia externa al mismo tiempo que éstas son publicadas externamente. Al ser una obligación común a todo el grupo de empresas participantes en el estudio, se indaga sobre la realidad del resto de empresas del Ibex 35.

Gráfico 10: Respuestas a la pregunta "Las noticias trascendentes se reciben al mismo tiempo externamente que internamente"



Fuente: Elaboración propia

Al analizar las respuestas acerca de la coordinación real de los medios internos y externos difundiendo noticias relevantes de la compañía con impacto en la Bolsa, se observa una clara polarización hacia la favorabilidad. Tal y como se visualiza en el gráfico 10, han respondido que están totalmente de acuerdo con la afirmación de que “a través de los medios internos, los empleados tienen acceso a las noticias importantes con trascendencia externa al mismo tiempo que éstas son publicadas externamente” 17 de los encuestados mientras que otros 7 han respondido que están de acuerdo con la afirmación (puntuación 4 sobre 5). Estas cifras arrojan una favorabilidad de 24 respuestas o, lo que es equivalente, del 71% de los entrevistados.

Por el contrario, tan sólo en 3 ocasiones se ha respondido de forma desfavorable, y en ningún caso se ha puntuado la pregunta con un 1 sobre 5 (totalmente en desacuerdo). En el gráfico 10 se observa que las opiniones desfavorables representan un 3% del total.

En esta línea positiva de respuestas, cabe destacar que, en la pregunta veintiocho del cuestionario, al pedir a los responsables de comunicación interna de las empresas del Ibex 35 que explicaran brevemente en qué consistía y cómo se ejecutó el programa de comunicación más exitoso asociado a un programa de transformación que requería de cambios organizativos en su empresa, Acciona explicó que su mayor éxito ha sido “preparar comunicados alineados interna y externamente para difundir coordinadamente hechos relevantes”. Con lo que, una vez más, se refuerza la relevancia del trabajo coordinado de estas áreas relacionadas con la comunicación ante hechos notorios.

5.1.2.2 Impacto de la comunicación interna en las empresas del Ibex 35

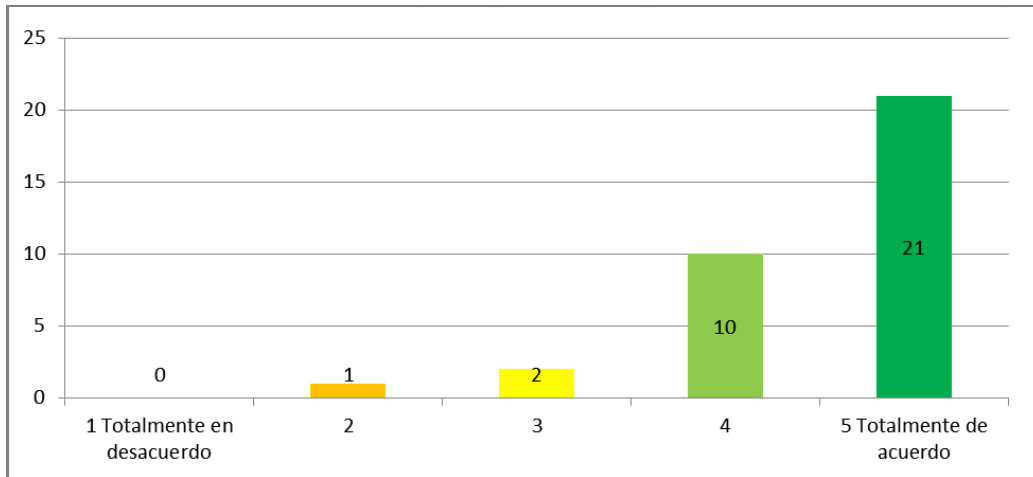
El siguiente bloque de preguntas profundiza en la visión de los directores y responsables de comunicación interna acerca del impacto que su función tiene usualmente en el empleado. Además, en esta batería de preguntas se inquirió al encuestado tanto sobre su ámbito profesional en general como acerca del desempeño de su función en su empresa actual.

Al medir la favorabilidad de los participantes en relación a la pregunta número cuatro del cuestionario “en mi opinión, la comunicación interna influye notablemente en la imagen que el empleado tiene de la empresa” (en general), se obtienen resultados más positivos a los vinculados a su propia realidad organizativa -previamente comentados-.

Tal y como se muestra en el gráfico 11, las respuestas favorables a este enunciado suman un total del 91% de todas las respuestas recibidas, esto es 31 de las 34 respuestas en total. Se puede por lo tanto afirmar que los responsables de comunicación interna de

las empresas del Ibex 35 encuestadas opinan que el trabajo de comunicación interna define la imagen que el empleado se hace de su compañía.

Gráfico 11: Respuestas a la pregunta “En mi opinión, la comunicación interna influye notablemente en la imagen que el empleado tiene de la empresa”



Fuente: Elaboración propia

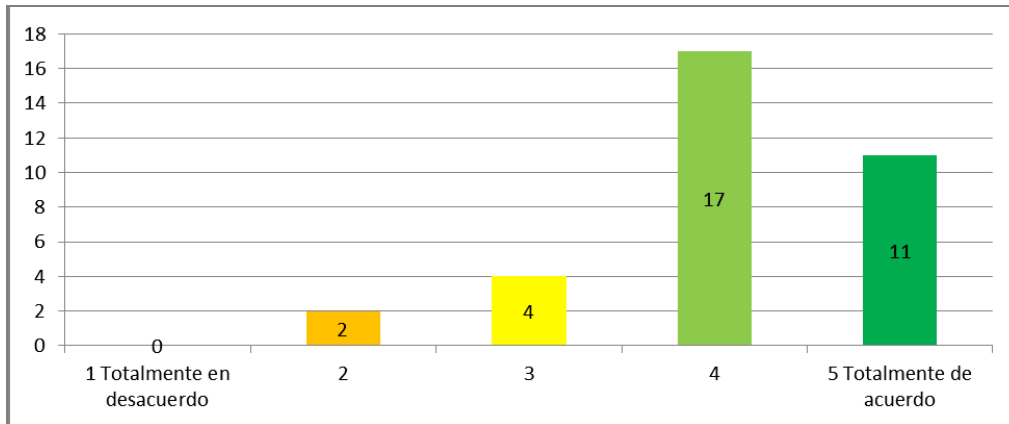
Profundizando en este aspecto, pero esta vez enfocados en su propia compañía, se pidió a los participantes que midieran la correlación entre la imagen que los empleados tienen sobre su empresa y los resultados de la compañía en la pregunta número cinco del cuestionario. En esta pregunta, nuevamente, las respuestas se mantienen fuertemente inclinadas hacia la favorabilidad. 28 de las 34 empresas mantienen que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, lo que representa un 82% de favorabilidad en las respuestas.

Si se analizan de manera conjunta las respuestas a esta y a la pregunta anterior se pueden extraer interesantes resultados adicionales. La favorabilidad de ambas respuestas es altamente parecida (31 favorables en el caso del gráfico 11 frente a 28 favorable en el del gráfico 12, o 91% vs 82%). De aquí se puede deducir que los responsables de comunicación interna están convencidos del poder de la comunicación interna a la hora de conformar la imagen que el empleado tiene de la compañía y también del impacto que esta imagen tiene finalmente en los resultados de la empresa. La favorabilidad conjunta de esta opción es del 87% $((31+28)/(34+34))$.

No obstante, para destacar las discrepancias entre ambas respuestas, se confecciona la el gráfico 13. En él se observa que, mientras que en el gráfico 11, 21 de las empresas se manifestaban totalmente de acuerdo con la relación entre la comunicación interna y la imagen del empleado sobre cualquier empresa; en el gráfico 12 tan sólo 11 empresas

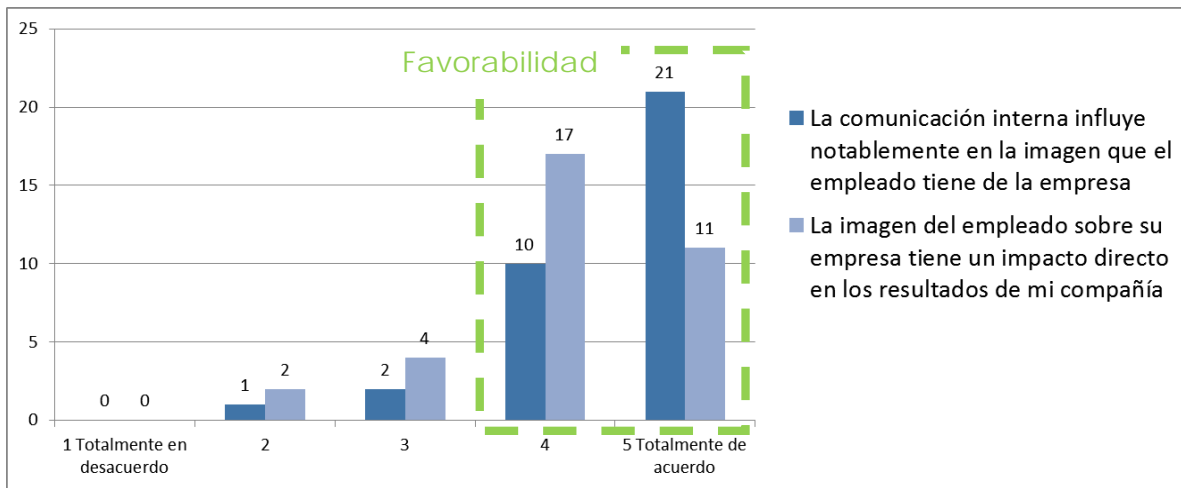
están totalmente de acuerdo con la relación entre la imagen de los empleado sobre su empresa y los resultados de la compañía.

Gráfico 12: Respuestas a la pregunta “En mi opinión, la imagen del empleado sobre su empresa tiene un impacto directo en los resultados de mi compañía”



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Comparativa de los resultados mostrados en los gráficos 11 y 12

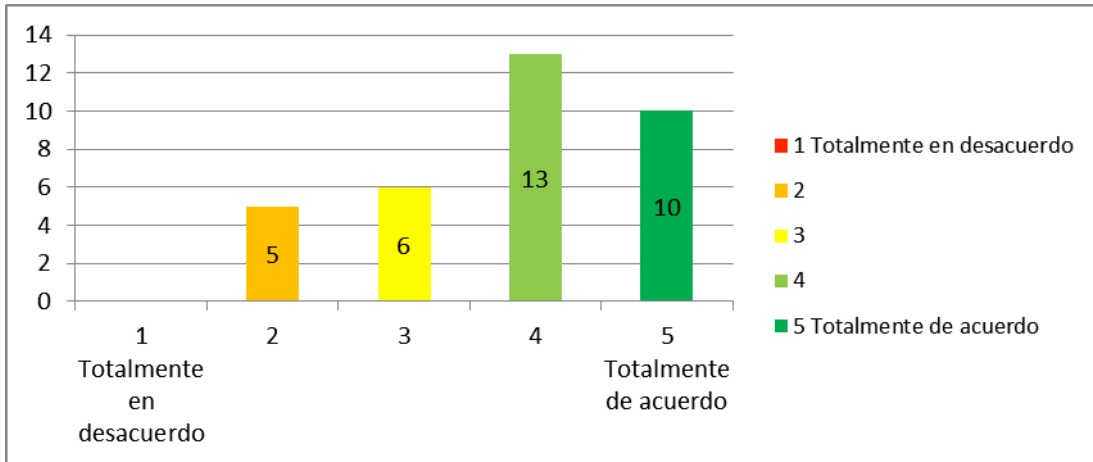


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en la segunda pregunta de la encuesta, al medir la percepción de los encuestados acerca de si la comunicación interna tiene un impacto directo en los resultados de su compañía, el índice de favorabilidad se reduce cuantiosamente. Sólo un 68% de las respuestas -23 de las 34 empresas- son de la opinión de que la comunicación interna tiene una relación directa con los resultados de la compañía. Mientras que, tal y

como muestra el gráfico 14, un 15% de los encuestados no están de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 14: Respuestas a la pregunta “En mi opinión, la comunicación interna tiene un impacto directo en los resultados de mi compañía”



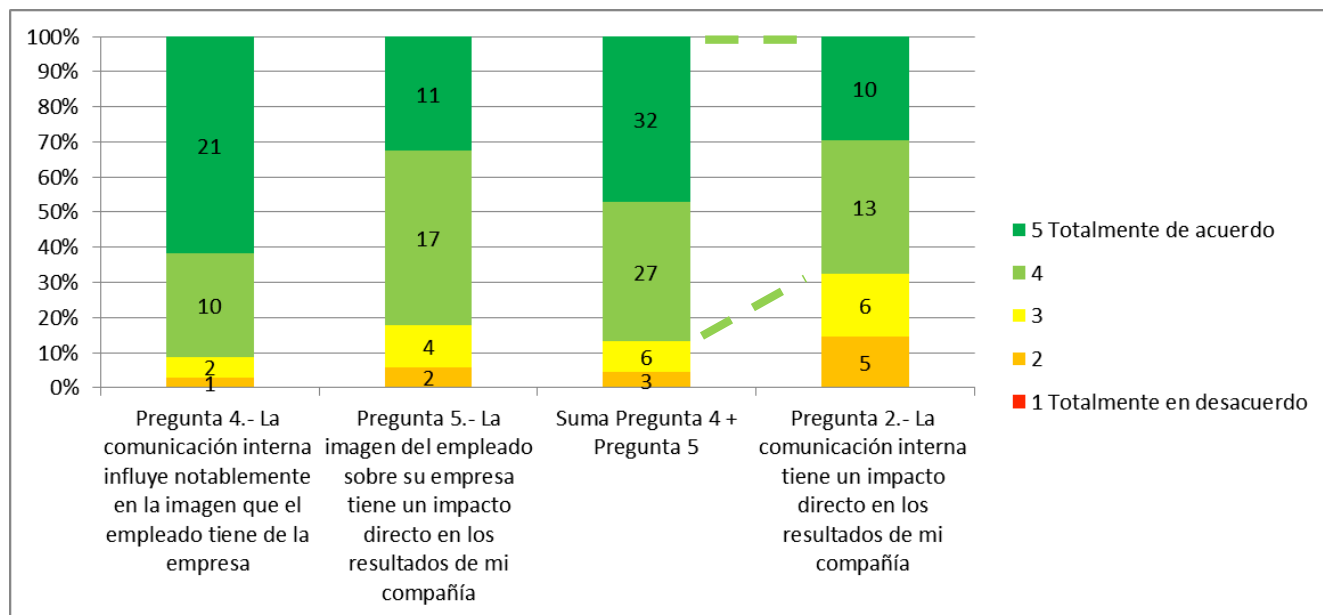
Fuente: Elaboración propia

La valoración de la pregunta sobre la relación de la comunicación interna con los resultados de la compañía representa un 19% menos que la favorabilidad conjunta de las dos preguntas anteriores sobre la imagen corporativa.

A continuación se representan estas tres preguntas en el gráfico 15. En ella se puede observar el desacople que se produce entre las valoraciones acerca del impacto directo de la comunicación interna en los resultados de la compañía y la percepción de este mismo impacto a través de la imagen que el empleado tiene de la empresa. Sin embargo, cabe destacar que la diferencia es menor cuando se comparan las dos preguntas sobre impacto en resultados (o sobre la realidad de la empresa donde el empleado trabaja). Tal y como se muestra en el gráfico, la favorabilidad de la pregunta 5 y la pregunta 2, aun siendo mayor en la primera de ellas, guarda cierta relación.

Una posibilidad es que estos resultados sean el reflejo de la imposibilidad de llevar a cabo la tarea de comunicación interna adecuadamente en las empresas que participan en el estudio, por encima de una falta de fe en la función de comunicación. En ese caso, aun entendiendo que la relevancia estratégica de la comunicación interna es clave para la empresa, los responsables de la función habrían puntuado negativamente la pregunta por los factores externos a la comunicación que impiden que se desarrollen las condiciones adecuadas para que impacte directamente en los resultados de la compañía.

Gráfico 15: Análisis sobre la relación entre la comunicación interna, imagen corporativa y resultados de la organización



Fuente: Elaboración propia

La otra posibilidad, tras el análisis de estas cuestiones, es que al hablar de impacto en resultados de negocio los profesionales de comunicación interna sean menos optimistas y no establezcan una clara relación entre el valor de su función y la cuenta de resultados de la compañía.

5.1.3 Estrategia de comunicación interna en las empresas del Ibex 35

5.1.3.1 Estrategia de comunicación interna

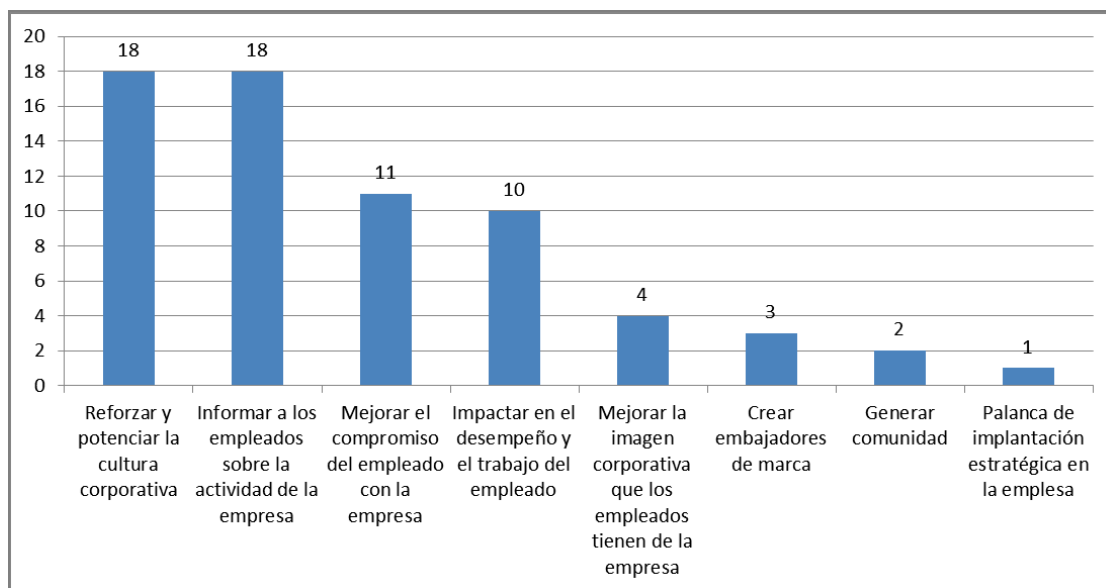
La séptima pregunta del cuestionario tiene la misión de conocer los objetivos principales de la estrategia de comunicación interna en las empresas del Ibex 35. Esta pregunta se

diseñó de manera que los encuestados tenían que elegir entre un listado de 7 alternativas los dos objetivos principales de su estrategia. Las respuestas pre-establecidas se construyeron en base a la revisión bibliográfica, puesto que corresponden con los objetivos que los autores más reconocidos en este campo académico atribuyen a la comunicación interna. No obstante, la pregunta incluía un campo abierto para que las empresas que no se sentían identificadas con las opciones pre-establecidas añadieron su respuesta. El listado de objetivos incluía las siguientes alternativas:

- Informar a los empleados sobre la actividad de la empresa
- Mejorar la imagen corporativa que los empleados tienen de la empresa
- Reforzar y potenciar la cultura corporativa
- Crear embajadores de marca
- Mejorar el compromiso del empleado con la empresa
- Impactar en el desempeño y el trabajo del empleado
- Generar comunidad
- Otros ¿cuáles?

Los resultados se representan en el gráfico 16:

Gráfico 16: Objetivos principales de la estrategia de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar se puede observar que los dos objetivos prioritarios de la estrategia de comunicación interna de las empresas encuestadas son “reforzar y potenciar la cultura corporativa” e “informar a los empleados sobre la actividad de la empresa”. Ambos han

sido seleccionados en 18 ocasiones, esto es un 53% de las empresas. “Reforzar la cultura corporativa” hace referencia a un objetivo estratégico que persigue la alineación de todos los empleados en torno a unos principios y comportamientos seleccionados por la compañía. La cultura de una empresa gira en torno a unos valores específicos, seleccionados corporativamente, los cuales definen y diferencian la organización y sus productos de la competencia. Cuando la comunicación interna tiene este objetivo entre su estrategia, se asegura de que los empleados conocen estos valores y difunden demostraciones de los comportamientos deseados en torno a estos principios corporativos para reforzarlos. Para ello se darán a conocer historias que muestran como la compañía pone en práctica la misión, la visión y los valores de la empresa difundiéndolos a través de los canales formales.

Fomento de Construcción y Contratas es una de las compañías donde la comunicación interna está muy ligada a la cultura corporativa. Tanto es así que, al preguntarles acerca de su plan más exitoso de comunicación interna en la pregunta seis del cuestionario, su responsable de comunicación expuso un plan de transformación cultural que tienen en marcha en este momento con las siguientes palabras:

(Nuestro plan más exitoso de comunicación) está en fase de ejecución y se trata de un plan que acompaña al proceso de transformación emprendido hace dos años a través del cual estamos creando una nueva cultura empresarial. El plan tiene tres vertientes: la editorial, que se canaliza fundamentalmente a través del blog del consejero delegado; la informativa, cuyo eje principal es la intranet y el correo electrónico; y los eventos. El objetivo es que los empleados dispongan de la información adecuada para alinear sus expectativas con los objetivos de la empresa y, sobre todo, que sean conscientes del momento de cambio que se está viviendo la empresa.

En cuanto a cómo generar una única cultura corporativa global, Esther Castaño, Directora de Comunicación Interna de Iberdrola, sugiere en su entrevista dos iniciativas. Por un lado, propone incorporar mensajes que representen la globalidad de la empresa combinados con mensajes locales. Y, por otro lado, sugiere que se aprovechen los conocimientos del grupo replicando las estrategias y las herramientas que han dado mejores resultados en un área determinada para toda la compañía:

Los empleados tienen que saber que pertenecen a una empresa grande que tiene unos beneficios, unos retos de futuro, unos problemas, etc. Y estos mensajes corporativos hay que transmitirlos y tienen que llegar a toda la organización. Eso, combinado con los mensajes locales (las necesidades locales), y con hacer sentir a cada país que ellos son protagonistas también, que no parezca. Es importante que Electro es simplemente una empresa comprada por Iberdrola en España. Además, otra clave es aprender de las buenas prácticas de otros países. De Electro en Brasil, de Iberdrola USA o de Scottish Power se puede aprender muchísimo. Hemos aprendido de cada uno de esos países. Nosotros cogemos lo mejor de cada país y lo exportamos al grupo. Así todos se sienten protagonistas. Nadie se siente que no está involucrado en la comunicación interna.

Por otro lado, el objetivo de “informar a los empleados sobre la actividad de la empresa” -que mantiene la primera posición compartida con el objetivo explicado anteriormente-, de alguna manera, es el propósito más tradicional y conocido de la función. Para

informar al empleado eficientemente, el área de comunicación interna describe los hitos más relevantes de la compañía y se los hace llegar con el contenido y tono más adecuado a sus públicos facilitando su comprensión. Ésta precisamente es una de las claves que Luz García, de Mapfre, destaca en su entrevista al hablar de la comunicación interna. Desde su punto de vista, la traducción de mensajes al lenguaje del empleado es clave para el éxito de la comunicación interna. Ella lo explica de la siguiente forma:

Intentar simplificar los conceptos es muy importante. Hay que encontrar la manera de transformar los contenidos sin que se pierda el mensaje y sin empeñarte en contar cosas muy sesudas; puesto que si las cuentas, la gente puede que no las vaya a escuchar. Aunque parezca una obviedad y aunque todos partimos con una idea muy clara, en el proceso tienes que ser muy persistente para que no se te desvíen de ahí los mensajes.

En línea con estos resultados, al preguntar a las empresas en qué consistía y cómo se ejecutó el plan de comunicación interna más exitoso en su empresa (en la pregunta seis del cuestionario), el responsable del grupo Sabadell respondió:

En los últimos siete años el banco Sabadell ha adquirido nueve entidades, en España y en Estados Unidos. La gestión de la comunicación interna ha resultado especialmente compleja porque ha pasado de 1'5 millones de clientes a 6'5 y ha doblado el número de empleados. El objetivo principal siempre ha sido informar a los trabajadores con antelación suficiente de los cambios que les podían afectar y diseñar planes de integración para que conocieran la filosofía del Sabadell.

A lo que Abertis, la multinacional líder en el sector de autopistas y aparcamientos, reafirmaba que:

El plan de comunicación es anual y recoge diversos micro-planes, en función de los objetivos anuales de la compañía. Entre los más exitosos, los enfocados a mejorar el conocimiento de actividades clave dentro de la compañía (por ejemplo: relación con Inversores)

Existen también maneras de compartir información corporativa de manera que se consiga una recepción efectiva en la que se destaque cierta información estratégica que forma parte de la actividad cotidiana de la empresa. Ese es el caso de International Consolidat. Airlines Group, quienes diseñaron una fuerte campaña de comunicación con el objetivo de resaltar un nuevo plan estratégico de la compañía. La compañía expuso que dicha campaña la consideran la acción de comunicación interna más exitosa que han realizado. Su responsable de comunicación lo explicó así en la pregunta número seis del cuestionario:

Hicimos una campaña para dar a conocer el plan estratégico de la compañía: "El Plan de Futuro". Para ello desarrollamos un plan en tres fases con el objetivo de llegar a los 18000 empleados de Iberia distribuidos en 38 países. La parte logística fue clave. Puesto que uno de los retos era el de llegar a todos de manera sincronizada para evitar "agravios comparativos" y que los empleados sintieran que todos suman. En las dos primeras fases se generó una expectación bajo el lema "constrúyelo y súbete" se les invitaba a construir una maqueta de un avión, pero les faltaba algo. Todo avión para

poder volar necesita un plan de vuelo. A la semana siguiente se les entrego un USB con el aspecto de un plan de vuelo real en el que había un video explicativo del plan de futuro, nuestro plan de vuelo hacia nuestro futuro.

En tercera posición aparece el objetivo ligado a generar y “mejorar el compromiso de los empleados”. En la revisión bibliográfica varios autores asocian el desarrollo del compromiso con la mejora de la imagen que los empleados tienen de la empresa. Lo que, como se analizó anteriormente en el gráfico 12, tiene un impacto directo en los ingresos de la compañía. Por lo que no es de extrañar que, debido a la fuerte favorabilidad de los encuestados acerca de la asociación directa entre imagen corporativa e ingresos, el objetivo sobre el compromiso aparezca en el top 3 de la lista.

“Impactar en el desempeño y el trabajo del empleado” fue evaluado en cuarto lugar, al ser identificado en 10 ocasiones como uno de los objetivos de la comunicación interna de las empresas cotizadas. De esta forma, queda patente, una vez más, el impacto que los profesionales de la función asumen que ejercen sobre el empleado.

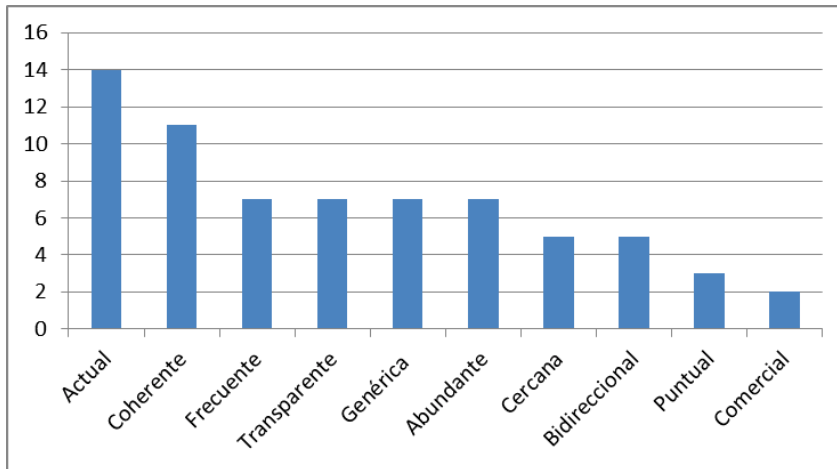
Los siguientes objetivos, sin embargo, fueron minoritariamente destacados por los encuestados. En quinta posición se haya “mejorar la imagen que los empleados tienen de la empresa”, en sexta está “crear embajadores de marca” y en séptima, con tan sólo dos votos, “generar comunidad”. El campo libre de “otros” tan sólo lo utilizó una empresa del sector de bancos y cajas de ahorro para añadir “hacer de palanca de implantación estratégica en la empresa”.

Por otro lado, para continuar indagando sobre la estrategia de comunicación interna de las empresas, en la pregunta ocho del cuestionario se pidió a los encuestados que señalaran los dos 2 adjetivos que mejor describían la comunicación interna en su empresa. Una vez más, se les facilitó a los participantes una lista predeterminada de opciones, la cual se había formado con las contribuciones de los autores analizados durante la revisión bibliográfica. La lista de atributos que se les presentó fue la siguiente:

- Abundante
- Actual
- Cercana
- Coherente
- Comercial
- Frecuente
- Genérica
- Interactiva
- Puntual
- Transparente

Y los resultados obtenidos muestran la siguiente distribución:

Gráfico 17: Adjetivos que mejor definen la estrategia de comunicación interna en el Ibx 35



Actual	14
Coherente	11
Frecuente	7
Transparente	7
Genérica	7
Abundante	7
Cercana	5
Bidireccional	5
Puntual	3
Comercial	2

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, los encuestados opinan que su estrategia de comunicación interna es sobre todo “actual”. Esa fue la respuesta más repetida, por 14 de los encuestados (un 41%). Esta repuesta es acorde a la pregunta anterior, en la que se establece que uno de los objetivos más importantes de la estrategia es informar a los empleados sobre la actividad de la empresa. El siguiente atributo con el que los participantes se identificaron fue “coherente” el cual contó con 11 apariciones. Es decir, un 32% de los participantes seleccionaron esta cualidad como una característica de su estrategia de comunicación interna.

El resto de los adjetivos tiene una distribución muy homogénea y no representan pesos porcentuales significativos con respecto a los demás.

Así, la vigencia y la coherencia de los mensajes parecen ser los atributos más perseguidos por los departamentos de comunicación interna a la hora de diseñar su estrategia.

Al preguntarle en la entrevista a Pablo Gonzalo, experto en comunicación interna y cambio organizacional y socio director de Alcor, acerca de la clave estratégica del éxito de un programa de transformación, él destacó que la coherencia y la sostenibilidad de los mensajes que envía la dirección de la compañía son los dos factores de mayor impacto. En la entrevista lo explica de la siguiente forma:

La coherencia y la sostenibilidad en el tiempo son la clave. Creo que demasiadas veces se lanzan mensajes de grandes cambios en la organización que luego las personas no perciben que se sostengan en el tiempo ni que se apliquen de manera coherente modificando las políticas de gestión. Hay una tentación de creer que las organizaciones cambian por el discurso. Sin embargo, las organizaciones cambian cuando el discurso

nos explica hacia dónde vamos pero luego cuando se ve que hay una aplicación sostenida de ese horizonte aplicado a los distintos procedimientos y comportamientos.

El caso que relató Gas Natural en la pregunta abierta del cuestionario en la que se recopilan las mejores prácticas en comunicación interna, la compañía hizo hincapié en los beneficios que aporta la gestión consistente y coherente de la comunicación interna a todos los empleados y, por ende, a la compañía:

Nuestro caso más exitoso fue el proceso de integración de dos grandes empresas: Gas Natural y Unión Fenosa. Entre ambas compañías sumaban aproximadamente 20.000 empleados y el papel de comunicación interna fue fundamental para la creación de la nueva organización, para alinear a todos los empleados con los objetivos estratégicos, para difundir la nueva cultura corporativa y para mejorar el clima laboral. El plan de comunicación interna se basó en poner al empleado como protagonista de esa nueva empresa, se creó una campaña bajo el *claim* "nuestra energía" y se creó un canal de comunicación común para los empleados de ambas compañías. Además, se dio información con total transparencia y, también fundamental, se contó con el total apoyo e implicación de la alta dirección.

5.1.3.2 Medición de la estrategia

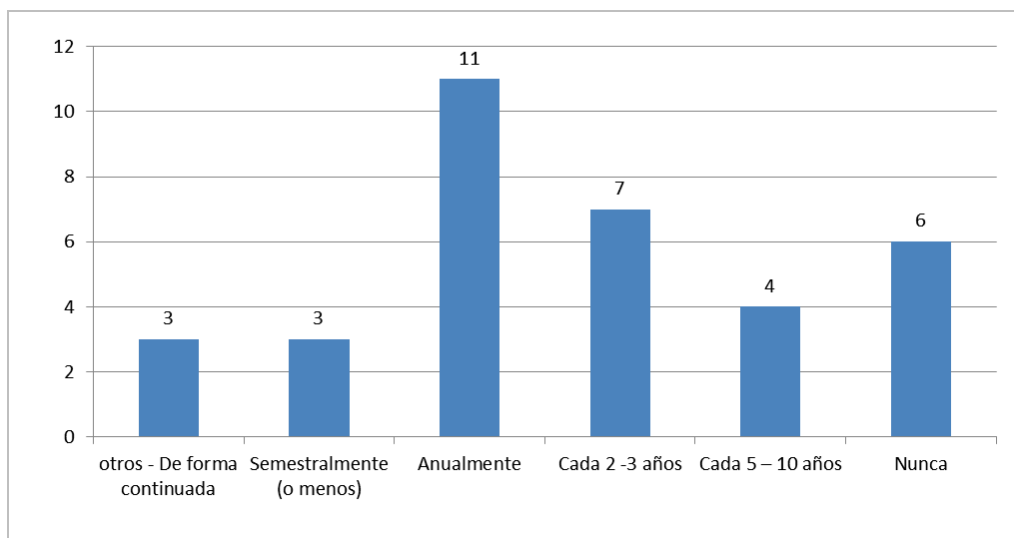
En la pregunta diecinueve de la encuesta se indaga al respecto de los cuestionarios y mediciones de satisfacción que las empresas del Ibex 35 piden a sus empleados que lleven a cabo para reflejar su percepción acerca de la estrategia de comunicación interna. La medición y el *feedback*, de acuerdo a la revisión bibliográfica, son el primer paso para la mejora y la adaptación de cualquier estrategia a las necesidades y deseos de sus públicos; por lo que se considera una pregunta que aporta resultados reveladores al estudio.

Las respuestas pre-establecidas que se facilitan en esta pregunta presentan distintas frecuencias para la recogida de *feedback* sobre la estrategia de comunicación interna. De mayor a menor, se facilita la opción de contestar: semestralmente (o menos), anualmente, cada 2-3 años, cada 5-10 años o nunca. No obstante, también se ofrecía la opción abierta de *otros* para que los responsables de comunicación interna pudieran dar una respuesta aún más ajustada a su realidad.

En el gráfico 18 se observan la variedad de respuestas a la pregunta. En la actualidad hay 6 empresas del Ibex 35 que afirman que nunca han medido la satisfacción de los empleados al respecto de la comunicación interna, lo que implica que en un 18% de las compañías no existe este tipo de práctica de medición en absoluto. En el extremo opuesto, todas las demás compañías tienen establecido algún tipo de calendario de mediciones. Es decir, un 82% de las empresas sí miden la satisfacción de los empleados

al respecto de la comunicación interna y lo hacen según la periodicidad que se observa en el gráfico.

Gráfico 18: Periodicidad de las mediciones de satisfacción de los empleados respecto a la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Analizando el histórico de respuestas de las 6 empresas donde nunca se pregunta a los empleados acerca de su opinión sobre la comunicación interna se encuentran algunos patrones comunes. En primer lugar, todas tienen en común que, en sus compañías, la función no es considerada como una función clave. En la primera pregunta del cuestionario, cuando se les preguntaba a los responsables de comunicación que valoraran si, en su opinión, la comunicación interna desempeña un papel prioritario dentro del plan estratégico de su empresa, tres de esas empresas valoraron la afirmación con un 3 sobre 5, mientras que las otras tres la valoraron con un 2 sobre 5. Lo que supone un promedio de 2,5 sobre 5 (bastante por debajo al 3,7 de promedio general de la respuesta). Además, al preguntarles su opinión acerca del impacto directo de la comunicación interna en los resultados de la compañía, tres de las empresas puntuaron un 2 sobre 5 a dicha afirmación. Así el promedio de esta pregunta en las seis empresas es de 3,1 mientras que el promedio general de la pregunta es de 3,8.

Otro de los patrones comunes encontrados es que, en esas seis empresas donde nunca se ha recogido *feedback* de los empleados, en ningún caso nominaron el área de comunicación interna como una de las tres áreas -vinculadas a la comunicación- más relevantes para su empresa. Además, se observa una clara relación de este grupo de empresas con aquellas que estaban en mayor desacuerdo con la pregunta número veinte del cuestionario donde se les pregunta a los encuestados sobre si todas las

comunicaciones que la empresa dirige al empleado se trabajan de la mano del departamento de comunicación interna. Las dos empresas que contestaron un 1 en esa encuesta (y dos de las que contestaron un 2), están dentro del colectivo que nunca han preguntado al empleado sobre la comunicación interna.

Sin embargo, al referirnos a las empresas que sí miden la satisfacción de sus empleados, se observa que la periodicidad predominante es la anual. 11 de las empresas encuestadas afirman que miden su estrategia cada año lo que representa un 32% del total de las 34 que han respondido el cuestionario y un 39% de entre aquellas que sí miden la satisfacción. Dicho de una manera distinta, se puede afirmar que entre las compañías del Ibex 35 que sí miden el grado de satisfacción con sus empleados, en un 39% de los casos la frecuencia de medición es anual.

Otras 11 empresas prefieren distanciar un poco más las encuestas de satisfacción. 7 de esas empresas -que representan un 21% del total y un 25% de todas las que llevan a cabo mediciones- lo hacen cada dos o tres años. Mientras que, las otras 4 compañías -un 12% del total- llevan a cabo estas mediciones con frecuencias que oscilan entre los 5 y 10 años.

Por último, 5 empresas acuden a sus empleados varias veces al año para preguntarles su opinión acerca de la comunicación interna. 3 compañías afirman realizar, al menos, dos mediciones del año, puesto que marcaron la opción pre-establecida en la encuesta de "semestralmente (o menos)". Sin embargo, otras 2 empresas contestaron una respuesta abierta que refleja un seguimiento frecuente de sus métricas. En uno de los casos se indica que la medición está integrada "en cada acción que llevamos a cabo. Forma parte de los KPI's". Mientras que la otra empresa afirma hacer la medición "diariamente".

Esther Castaño, Directora de Comunicación Interna de Iberdrola, hizo hincapié en su entrevista acerca de la importancia que las mediciones permanentes tienen para la empresa y para la estrategia de la función. En Iberdrola, confirmó Castaño, se llevan a cabo los siguientes tipos de encuesta para medir las acciones de comunicación interna:

En Iberdrola se hacen dos tipos de mediciones de comunicación interna. Por un lado, nosotros tenemos una encuesta anual que es a nivel de grupo y que la llamamos "Encuesta de percepción de servicios internos" que no trata sobre cómo son los servicios sino como tú los percibes. Ahí se pregunta acerca de todos los servicios internos de la casa: desde cómo entras en la garita (la percepción que tienes de seguridad en el edificio), de la centralita, de la comida, de las lanzaderas, etc. y ahí también hay un apartado específico de comunicación interna. Esa encuesta es muy útil porque te mide, de forma general, cómo de satisfechos están con los canales de comunicación interna: si leen la revista, si no la leen, cuanto se sienten de informados por los canales, etc. Son cinco preguntas y se hace una vez al año; en septiembre.

No obstante, más allá de eso, también tenemos encuestas por canales. Por ejemplo, cuando nosotros lanzamos el portal del empleado único para todo el grupo hicimos una encuesta específica que incluyó preguntas como: ¿qué te parece?, ¿lo encuentras más fácil o más difícil?, ¿satisface tus necesidades?, ¿qué echas en falta?, ¿qué te sobra? etc.

En la revista periódicamente también hacemos encuestas para saber los temas que les gustan más a los empleados de la revista, cuáles echan en falta, qué opinan de la calidad, cómo ven la periodicidad, etc. Es decir, toda acción de comunicación interna lleva una medición. También, por supuesto, tenemos un canal abierto para que cualquiera pueda comunicarnos lo que quiera.

Analizando el histórico de respuestas de estas 5 empresas donde la evaluación es más frecuente se observa, sin embargo, un tipo de patrones que refuerza el rol estratégico de la comunicación interna. Por ejemplo, en la pregunta número uno de la encuesta -donde se mide la relevancia de la comunicación interna en el rol estratégico de la empresa-, las respuestas arrojan un promedio de 4,4 sobre 5. Este mismo promedio es el resultado de la pregunta acerca del impacto directo de la comunicación interna en los resultados de la compañía (segunda pregunta del cuestionario).

El último comentario abierto –y aún no interpretado- sobre esta pregunta, indicó que las mediciones en su empresa se llevan a cabo dentro del marco de otras encuestas de ámbito más general, abarcando varios temas y no sólo el de la satisfacción de la comunicación interna. Este comentario no especifica una periodicidad determinada, por lo que se desconoce la frecuencia.

5.1.4 Herramientas de comunicación interna habituales en las empresas del Ibex 35

Durante esta sección, altamente reveladora para la investigación, se analizan en profundidad: cuáles son las herramientas de comunicación interna más utilizadas en las empresas del Ibex 35, cuáles son las herramientas mejor evaluadas por los empleados de estas empresas, así como cuál está siendo su evolución a consecuencia de la era y la revolución digital.

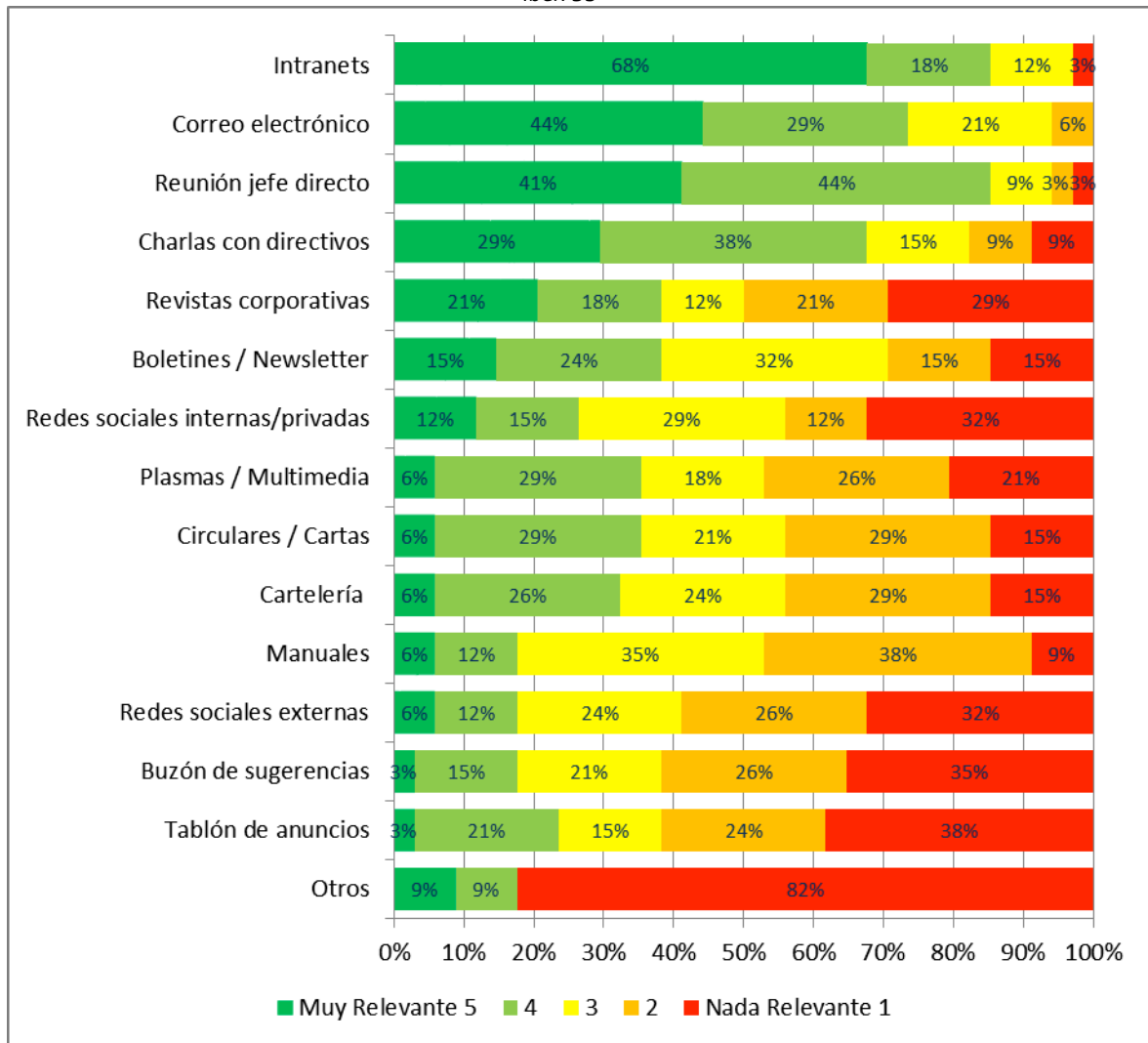
5.1.4.1 Herramientas más utilizadas en las empresas

En la novena pregunta de la encuesta se incluye una matriz a través de la cual los participantes valoraron del 1 al 5 la relevancia de las herramientas de comunicación

interna utilizadas en su estrategia para comunicar la actividad ordinaria de la empresa. Como es habitual, el 1 se identifica con aquellas herramientas nada relevantes, mientras que el 5 puntúa las muy relevantes. Esta matriz se utiliza en diferentes ocasiones a lo largo del cuestionario con el objetivo de poder comparar los distintos usos que se hacen de las herramientas bajo circunstancias distintas. En esta ocasión, las respuestas únicamente relevan la estrategia general de comunicación interna.

Los resultados se muestran en el gráfico 19.

Gráfico 19: Relevancia de las herramientas de comunicación interna en la estrategia de las empresas del Ibx 35



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los datos arrojados por el cuestionario se confirma que la herramienta identificada en mayor número de ocasiones como muy relevante por las empresas del Ibex 35 es la intranet. El porcentaje de participantes que ha seleccionado la intranet como muy relevante ha sido del 68% que, sumado al 18% que ha respondido relevante, convierten a esta herramienta en el soporte base de los mensajes dirigidos a empleados.

Los beneficios de la intranet son muy numerosos y han sido comentados en profundidad en la revisión bibliográfica, concretamente en el apartado 2.3 de la misma. El entorno de las empresas del Ibex 35 contribuye al establecimiento de esta herramienta. La gran mayoría de ellas son empresas con miles de trabajadores distribuidos en distintas zonas geográficas; incluso, en muchas ocasiones, en decenas de países. Por lo que tienen una situación compleja para comunicarse globalmente, no sólo por la distancia física, sino también por las barreras culturales y la diferencia horaria o incluso estacional.

Así lo manifestaba Esther Castaño, de Iberdrola, durante su entrevista, al hablar de la intranet como la herramienta fundamental en su estrategia de comunicación interna:

El portal del empleado o intranet es un único portal para todo el grupo. Es trilingüe en inglés, francés y español. Tiene dos funciones básicas: informar a través de noticias (es como si fuera una especie de periódico digital en el que tienes una sección corporativa, una home para noticias globales, etc.; y donde, además, cada país tiene su propia *sub-home* con sus propias noticias y aplicaciones locales). Da servicio al empleado en todo lo que pueda necesitar; tanto si tienes que reservar una sala, saber el menú del comedor, saber cuál es la política de recursos humanos, como utilizar la marca, etc.. Todo lo tienes en el portal. Para nosotros esto es muy importante. Así tenemos un directorio único y nos hace sentirnos, de verdad, como miembros del mismo grupo. Tenemos todos el mismo *look & feel*, el mismo diseño.

Del mismo modo, el Banco Popular Español, al enumerar en la pregunta seis de la encuesta las acciones de sus planes de comunicación interna más exitosos destacaba que “en 2014 se implantó un portal de comunicación interna global”. De manera similar, Obrascon Huarte Lain afirmaba en esa misma pregunta del cuestionario que su acción más exitosa había sido “la implantación de su intranet”.

A la vez, la responsable de comunicación interna de la empresa de la industria petrolera Repsol, pone de manifiesto en la encuesta la importancia de esta funcionalidad y sus expectativas en los desarrollos que están trabajando en el presente de la siguiente forma:

Creo que el programa de comunicación interna más exitoso está por llegar con el lanzamiento global de la nueva intranet en diciembre de este año. La nueva intranet es participativa, interactiva, con perfilado de noticias, con wikis, redes internas y blogs incorporados. Es una herramienta centrada en el usuario.

La siguiente herramienta que más veces ha sido seleccionada como muy relevante es el correo electrónico. En la sección 2.3 de la revisión bibliográfica previa, mucho se ha discutido y analizado acerca de las ventajas y el posicionamiento de este canal en las empresas ya que las investigaciones previas lo consolidan como un medio clave, no sólo

para la comunicación interna de las empresas del Ibex 35, sino en todo el entorno empresarial. Esta investigación, por lo tanto, corrobora sus teorías.

Tal y como se observa en el gráfico 19, un 44% de los entrevistados ha seleccionado el *email* como muy relevante en su estrategia de comunicación interna. Adicionalmente, un 29% la seleccionaron como relevante. Sumando estos dos porcentajes (relevante y muy relevante) se obtienen un total del 73% de encuestados que destacan la relevancia del *email* en sus planes de comunicación.

Este medio es tan clave para algunas empresas que incluso una de las empresas del Ibex 35 del sector de minerales, metales y transformación, Acerinox, afirmó en el cuestionario que el plan de comunicación interna más exitoso que han llevado a cabo consiste en las “notificaciones de novedades y resultados -trimestrales y anuales- de la compañía a los empleados a través de correo electrónico”

Por otro lado, siguiendo con el listado de herramientas, si tenemos en cuenta el porcentaje de respuestas que identificó la charla con el jefe directo como muy relevante, esta herramienta se sitúa en tercer lugar con un 41% de las respuestas (muy cerca del *email* que tenía un 44%). Sin embargo, si se suman las respuestas de relevante y muy relevante es incluso superior a la valoración del correo electrónico. Un 85% de las respuestas consideran las charlas con el jefe directo como muy relevantes o relevantes para la estrategia de comunicación interna; mientras que el *email* sólo suma un 73% (12 puntos porcentuales menos que las conversaciones con el jefe directo).

A lo largo de la revisión bibliográfica, y durante los capítulos 2, 3 y 4, mucho se ha escrito acerca de las aportaciones que gran cantidad de autores han publicado al respecto de las conversaciones cara a cara y del rol del jefe directo en la estrategia de comunicación interna. De hecho, se podría deducir que esta herramienta, ha sido y sigue siendo, a pesar de las nuevas tecnologías y de la llegada de la revolución digital, el medio preferido por los empleados y un medio fundamental en la estrategia de comunicación interna de la mayoría de las empresas.

En las entrevistas, al hablar sobre los medios de comunicación clave para la estrategia de comunicación interna del día a día en Iberdrola, Esther Castaño también resalta la importancia del jefe directo en su testimonio:

A mi modo de ver, puedes poner todas las herramientas cibernéticas o digitales que quieras, pero la comunicación cara a cara, hoy en día, sigue siendo la más valorada. Que tu jefe te cuente las cosas es lo que más valora la gente.

En cuarto lugar, aunque a muy poca distancia de los tres anteriores, se encuentran las charlas con directivos. En este caso la valoración de muy relevante es algo inferior (un 29% de las respuestas). Sin embargo, la categoría de relevante se eleva al 38%; lo que otorga a esta herramienta de comunicación interna una valoración favorable total del 67%. En la sección 4.4 de la revisión bibliográfica se analiza en mayor profundidad las aportaciones que otros autores han hecho acerca de la relevancia de que los directivos

“den la cara” y expliquen a los trabajadores el contexto de las decisiones relevantes o los cambios de rumbo de la compañía.

Algunas empresas del Ibex 35 consideran que su plan de comunicación interna más exitoso tiene que ver con la organización de *roadshows* de directivos en distintas sedes de la compañía. En particular, Bankinter, en la pregunta seis del cuestionario, destacó una iniciativa que consistía, fundamentalmente, en charlas con directivos como su plan de comunicación interna con mejores resultados:

Es complicado hablar del plan de comunicación interna más exitoso de la empresa. Si la pregunta se refiere a la acción más exitosa de 2014, puedo poner el ejemplo de un *roadshow* realizado por la CEO de la compañía. En otoño se reunió con casi 1000 empleados en 13 reuniones diferentes en algo más de dos semanas para dar un impulso al cierre del año.

Por su parte, Mediaset, del sector de comunicación y publicidad, contestó a la misma pregunta de la encuesta afirmando que su iniciativa más destacada es la “organización de desayunos de trabajo con el Consejero Delegado”.

La aseguradora Mapfre, por otro lado, destaca la intervención de su presidente como la acción clave más relevante dentro de su plan de comunicación interna más exitoso:

Se trata del plan de comunicación de la nueva estrategia de Mapfre a los públicos internos que ha sido presentado con gran éxito en varios foros de comunicación interna. Es un plan que utiliza todos los canales internos, con gran predominio de vídeo, y en el que el empleado tiene mucho protagonismo. Se inicia y acaba con una encuesta a los empleados (con el objetivo de medir resultados) y con una fase preliminar en la que se crea interés acerca de los propios conceptos estratégicos que se van a difundir. El momento más destacado es la intervención en directo del Presidente del Grupo para explicar el nuevo posicionamiento estratégico a toda la compañía a través de pantallas situadas en las sedes de todo el mundo.

También hay que destacar las menciones a las cumbres o reuniones de directivos como acciones vinculadas a esta categoría. A pesar de no ser tratadas como una herramienta de comunicación interna independiente, muchas empresas han destacado en la encuesta estos eventos como piezas clave del éxito de su estrategia. Tanto el Banco Popular Español, el BBVA, Telefónica, Caixabank, e Iberdrola ha hecho mención explícita a este tipo de eventos a lo largo de la encuesta. En particular, Esther Castaño – Directora de Comunicación Interna de Iberdrola- hizo también alusión a la relevancia de varios formatos de reuniones con directivos en este fragmento de su entrevista:

Tenemos dos acciones globalizadas a destacar: una reunión de empleados con el presidente que se hace una vez al año en la que el presidente se reúne con unos 200 empleados in situ -normalmente en la torre Iberdrola de Madrid- pero con retransmisión en directo en el portal del empleado a toda la organización. Y, por otro lado, organizamos una reunión de directivos que se celebra previa al Día del Accionista y que sirve como catalizador de un programa *comparte* (en cascada) puesto que los mensajes que el

presidente transmite a sus directivos ese día luego se siguen difundiendo en toda la organización.

Por último, cabe destacar que tres de las cuatro compañías que han utilizado la casilla de *otros* en la encuesta para añadir más herramientas de comunicación interna han añadido canales o herramientas donde se destaca el rol estratégico de los directivos:

- La participación del presidente y CEO en la comunicación interna (valorado como muy relevante)
- El blog del consejero delegado (valorado como relevante)
- Los programas en cascada a través de reuniones presenciales (valorados como relevantes)

Incluso Esther Castaño destacó en la entrevista que, desde su experiencia, el apoyo de la alta dirección a la función de comunicación interna es una de las claves del éxito de la función. La directora de comunicación de Iberdrola defendió esta idea de la siguiente forma:

La comunicación interna es clave y esencial que esté apoyada por el más alto nivel de la organización: el presidente. Si él cree en la comunicación interna tienes la mitad del trabajo hecho. Te puedes equivocar en los canales, que da igual, porque el presidente te apoya. Es el primero que lanza mensajes y lo que dice el presidente *va a misa*. Todo el mundo le hace caso.

Por lo tanto se puede afirmar, tras observar los porcentajes de favorabilidad –marcados con tonos verdes- del gráfico 19, que las herramientas más veces consideradas relevantes o muy relevantes para comunicar la actividad habitual de las empresas del Ibex 35 son, por este orden: la intranet, la reunión con el jefe directo, el correo electrónico y las charlas con directivos. Estos datos confirman que el análisis realizado en la revisión bibliográfica acerca de las herramientas de comunicación interna (sección 2.3) es aplicable a las empresas que se encuentran en el mercado de valores y en el panorama empresarial nacional actual.

El resto de herramientas de comunicación interna podrían catalogarse en un segundo plano puesto que su relevancia es notablemente inferior al grupo de las cuatro primeras. No obstante, de acuerdo a los resultados de la encuesta (gráfico 19) se puede afirmar que, dentro del grupo de herramientas *secundarias*, las más relevantes a la hora de crear la estrategia de comunicación interna son (por este orden) las revistas corporativas (muy relevante 21%, relevante 18 %), los boletines/newsletters (muy relevante 15%, relevante 24 %), las redes sociales internas/privadas (muy relevante 12 %, relevante 15%), los plasmas/multimedia (muy relevante 6%, relevante 29 %) las circulares/cartas (muy relevante 6%, relevante 29 %) y la Cartelería (muy relevante 6%, relevante 26 %).

Las revistas corporativas y las redes sociales internas o privadas son dos herramientas particularmente controvertidas puesto que existe una gran disparidad en las respuestas de los encuestados. Por un lado, un 21% de las empresas consideran las revistas

corporativas como muy relevantes, mientras que un 29% las valora como nada relevantes en su estrategia. Además, si tenemos en cuenta las valoraciones menos extremas, es decir, aquellos que han puntuado a las revistas corporativas como herramientas relevantes y poco relevantes, la suma de respuestas favorables asciende al 39% y se mantiene bastante cercana a la suma de respuestas no favorables (50%).

Dentro de las empresas que han valorado con mejor puntuación esta herramienta de comunicación se encuentra, por ejemplo Mediaset. Esta empresa del sector de medios de comunicación y publicidad también ha destacado, dentro de su plan más exitoso de comunicación interna, acciones alrededor de su revista. A la pregunta seis del cuestionario Mediaset contestó que una de sus iniciativas más destacadas –junto con los desayunos de trabajo con el Consejero Delegado– es la “puesta en marcha de una revista corporativa”. Por otro lado, el Banco Popular Español, expuso una iniciativa similar dentro de sus éxitos: “la implantación de la revista digital interna y la eliminación de la revista en papel en 2013”. Además, en la opción de *otros* de la pregunta nueve del cuestionario, una empresa añadió “el periódico interno online” (valorado como muy relevante) como una herramienta clave de su estrategia.

En esta misma línea de argumentos, la directora de comunicación interna de Iberdrola, Esther Castaño, destacó en su entrevista que dentro de su estrategia de comunicación interna tienen tres herramientas clave; una de las cuales es la revista corporativa. Así lo explicó Castaño durante la conversación con la entrevistadora:

Tenemos una revista única trimestral para todo el grupo con una versión digital y otra en papel que se imprime en español y en inglés y que se imprimirá también en portugués. La versión digital enriquece la versión impresa. Incluye muchos vídeos, infografías, *emails* de contacto, etc. Yo defiendo la impresión de la revista interna. Se imprime en España y en algún otro país. Aquí se imprime y se distribuye a las casas de los empleados y de los jubilados. Tenemos una base de datos de 22.000 personas que reciben una revista. Para mí la revista tiene un valor impresa que no lo tiene la versión online; tú la recibes en casa, la comentas con la familia, los amigos, etc. Así se potencia el objetivo motivacional que tiene la revista.

El caso de las redes sociales internas también es controvertido puesto que, por un lado, a pesar de que para un fuerte porcentaje de empresas estas herramientas no son nada relevantes (32%) o poco relevantes (12%), una minoría dentro del Ibex 35 consideran que las redes sociales son una herramienta clave para su estrategia de comunicación interna. Frente al 44% de valoraciones no favorables, sólo un 12% de los encuestados mantienen que son herramientas muy relevantes para su compañía.

Entre las pocas empresas que diseñan su estrategia clave de comunicación interna alrededor de las redes sociales internas o privadas se encuentra el Banco Santander y Telefónica. El banco Santander lanzó una campaña clave para su negocio denominada *Santander Ideas*, la cual utiliza esta herramienta como su canal principal. Así lo expuso en la encuesta su responsable de comunicación interna al hablar de la campaña de comunicación interna más exitosa del banco (pregunta seis del cuestionario): “A través de Santander Ideas se desarrolló una red social para generar ideas. Se marcan 3 retos

globales al año. Se reciben ideas, votos y comentarios de los 180.000 empleados del grupo”.

Por otro lado, Telefónica también utilizó su red interna en Yammer para una acción estratégica que involucró tanto a sus directivos como a sus empleados de todo el grupo. Esta exitosa acción la consideran un hito representativo en su proceso de transformación y en su estrategia de comunicación interna. En la encuesta, Telefónica destacaba así el plan:

El pasado año 2013 se realizó el debate previo a la cumbre de directivos sobre nuestra propia red social empresarial basada en Yammer. Dicho debate, que llamamos *#notjustanothercumbre*, fue el primer impulso a la transformación a una Telco Digital, estableciendo una actitud y una forma distinta de hacer las cosas.

La escasa implantación de las redes sociales en las empresas ya había sido demostrada por otros investigadores previamente. En la revisión bibliográfica –secciones 2.3.5 y 2.3.6 en particular- se presenta como, a pesar de la llegada de los nuevos medios digitales a la comunicación y a la sociedad, en el entorno empresarial la mayoría de las empresas siguen transmitiendo sus planes de comunicación interna sobre métodos más tradicionales. Además, según la revisión documental, la mayoría de los empleados aún prefieren reservar las redes sociales para un uso personal y comunicarse en la empresa a través de medios más convencionales; en particular, -como ya se afirmó previamente- el cara a cara.

No obstante, a pesar de que la presencia de las redes sociales es aún limitada en las empresas cotizadas, la digitalización y el 2.0 sí han llegado a sus departamentos de comunicación interna. Por lo que ahora las empresas están actualizando sus herramientas tradicionales para facilitar la bidireccionalidad y la participación de los empleados a través de los canales internos. En la sección 5.1.4.3 se profundiza con mayor intensidad en este punto, no obstante, se adelanta que, de acuerdo a los estudios previamente publicados y a los resultados de la encuesta, se observa una tendencia por incorporar funcionalidades que permitan la interacción de los empleados en las herramientas que tradicionalmente han sido consideradas como unidireccionales. Enagas, explicó (en la pregunta abierta número catorce de la encuesta) que están enfocados en este proceso de la siguiente forma:

Con el objetivo de adaptar los canales y herramientas de comunicación interna al actual contexto de la compañía y a sus necesidades, el año pasado llevamos a cabo un plan de optimización de los canales y herramientas para modernizarlos y reforzar la identidad corporativa.

Algunas de las herramientas digitalizadas más frecuentes en la actualidad son las revistas internas, los tableros de anuncios y los buzones de sugerencias. Las versiones 2.0 de estas herramientas permiten una mayor accesibilidad y rapidez en la canalización y distribución de los mensajes; lo que beneficia tanto a los emisores como a los receptores de dichos mensajes. Por otro lado, como ya se ha analizado al comienzo de la sección, otra de las herramientas que ha experimentado desarrollos muy relevantes son las

intranets; las cuales, cada vez más, están incorporando botones que permiten al empleado valorar la información o hacer cualquier tipo de comentario al respecto; o incluso incluyen nuevos desarrollos típicos de entornos colaborativos 3.0, como los que comentaba Repsol.

Lucio Margulis, consultor de estrategia de innovación y cambio y CEO de Juego Serio, también destacó en su entrevista los cambios que están experimentando las webs corporativas y las intranets con el objetivo de ser más bidireccionales. Él lo explica así:

Hoy muchas empresas pioneras están empezando a darle un aspecto de web 2.0 a sus web corporativas para que estén abiertas al público. Con herramientas similares al Facebook se están construyendo conocimientos compartidos gracias al trabajo en equipo. Por ejemplo, usar una Wikipedia para concentrar todo el conocimiento sobre un producto o servicio en una compañía es una herramienta con un potencial informativo muy poderoso. Las compañías que lo están implementando tienen un éxito increíble porque el conocimiento ya no es de una persona sino que es una construcción colectiva.

Las empresas, por lo tanto, están invirtiendo en desarrollar sus herramientas o en crear herramientas nuevas sobre plataformas tecnológicas con un enfoque experiencial y menos intrusivo. Así, cada vez más, se están poniendo a la disposición del empleado: chats, foros, redes sociales internas, etc. que fomentan, fundamentalmente, la comunicación horizontal. Estas herramientas destacan por ser ágiles, económicas y fáciles de mantener técnicamente; además, dinamizan enormemente la comunicación entre iguales, al tiempo que son útiles para la transmisión de mensajes ascendentes y descendentes.

“Otra herramienta fabulosa son los mensajes a móviles, aunque aún no se usa mucho corporativamente” afirmaba también Margulis. Él mismo aplicó la técnica a la salida de unas charlas que lideró su empresa. Envío un mensaje de agradecimiento y petición de *feedback* a los móviles particulares de cada uno de los participantes. Según mantuvo Lucio Margulis en su entrevista, este mensaje fue mucho más efectivo que cualquier otro medio de aproximación. En particular, lo comparó con un *email* que podrían haber enviado los organizadores y que los empleados hubiesen visto al día siguiente en sus cuentas de correo.

En el ámbito académico ya se ha demostrado como el *feedback* y las políticas de comunicación transparente mejoran el entendimiento y, por lo tanto, la efectividad de la comunicación. En el entorno profesional de las empresas del Ibex 35 también se observan indicios de la implantación de esta tendencia. Bankia, por ejemplo, destaca entre sus planes de comunicación interna más efectivos un plan de escucha activa. Su responsable de comunicación lo utilizó como ejemplo al hablar del mejor plan de comunicación interna implementado en su banco. En la pregunta número seis de la encuesta lo explica de la siguiente forma:

El plan de "Escucha Activa" se ha ejecutado en los dos últimos años mediante el despliegue de una serie de herramientas de comunicación ascendente como *focus group*,

foros en intranet, revista online participativa y bidireccional, corresponsales internos, embajadores de la marca etc. etc.

Durante la entrevista con Lucio Margulis, experto en estrategia de innovación y cambio, también se hizo hincapié sobre el enfoque participativo de la estrategia de comunicación. Él afirmó que: “hay una crisis educativa a nivel mundial. El modelo de las empresas tradicionales, capitalistas, verticalistas muy jerárquicas y estructuradas va a desaparecer”. Desde su punto de vista, las empresas deben perseguir un modelo sin jerarquías, con una comunicación abierta donde todos puedan opinar y aportar sus ideas para mejorar la organización y añade:

El que no entiende esto hoy, está condenado al fracaso. Quizás por eso Lehman Brothers, un banco con 120 años en el mercado se cayó; porque no supo entender que el mundo financiero había cambiado y seguía comunicándose de la misma manera con sus empleados. Y así se van a caer todas las grandes compañías que no entiendan que la comunicación es un proceso de construcción común.

Si la comunicación no es en red, es decir, si todos los empleados de una empresa no se comunican por igual entre ellos, se pierden muchas de las sinergias que potencialmente poseen las compañías de grandes dimensiones. Cuando los empleados no se conocen ni saben lo que hacen sus homónimos en otras sedes de la empresa, la compañía se ralentiza y se encarece, puesto que no se aprende de las mejores prácticas ni de la experiencia de algunos departamentos a la vez que no se realizan compras comunes a gran escala; además, se puede caer en el error de trabajar en silos con una visión y gestión micro en base al presupuesto y la visión del área. Así, es muy común que, de año en año, cuando se organizan eventos de empresa, los trabajadores se vean por primera vez y se conozcan. Tal y como se comentó en el capítulo 2, todas las prácticas que generen sensación de grupo y que fomenten la participación de los empleados ayudan a generar una identidad corporativa fuerte y alineada en la organización a la vez que favorece a la existencia de un buen clima laboral. La comunicación interna en la empresa debe, por lo tanto, facilitar y fomentar la conexión entre todos sus miembros.

En la sección 2.1.3 de la revisión bibliográfica se analiza en profundidad el impacto de una buena reputación corporativa en la retención y captación del talento. En ella se explica que, aquellas compañías que fomentan el bienestar y un mejor clima de trabajo atraen a los empleados con más talento. Los empleados son portavoces de las fortalezas y debilidades de la empresa, por lo que su imagen de la compañía y lo que cuenten sobre ella condiciona sus posibilidades de futuro. En la entrevista con Lucio Margulis, él mantiene que “hay organizaciones que lo resuelven de una manera mejor, como podrían ser Google o Microsoft”, puesto que en ellas se busca que la gente participe.

Otras herramientas participativas adicionales incluidas por Ferrovial en la encuesta son los siguientes canales que la empresa constructora incluye en su estrategia de innovación. La directora de comunicación interna incluye este testimonio en la pregunta número seis del cuestionario:

El plan de comunicación se articuló a través de diferentes iniciativas internas. Se destacan tanto las vinculadas a la formación dentro de la Universidad Corporativa (conferencias, cursos, *workshops*...) como la puesta en marcha de los primeros premios internos de innovación (Ferrovial *Innovation Awards* - www.zuritanken.com). También se explicitó el apoyo de la dirección a través de diferentes vídeos y se incentivó a la participación de empleados.

En el testimonio de Ferrovial se observa que el departamento de comunicación interna se apoya y colabora con otras áreas de la empresa para reforzar los proyectos estratégicos clave de la compañía. En este caso particular, a través del apoyo de la universidad corporativa o de la celebración de unos premios, los proyectos no sólo se comunican a través de los canales formales de comunicación interna sino que se viven a través de actividades experienciales organizadas desde otras áreas que, aparentemente, no están conectadas con el área de comunicación.

Los programas de formación son una herramienta de transformación que se suele implementar cuando es necesario eliminar las discrepancias entre las dimensiones más objetivas de la empresa (la realidad y la comunicación corporativa) y las construcciones ideales imaginarias que se desarrollan a continuación (la identidad y la imagen corporativa). A través de esa experiencia, tal y como se explica en detalle en la sección 3.4, se fomenta el aprendizaje cognitivo y se contribuye a la implementación del cambio exitoso.

La reciente aparición de las universidades corporativas es un claro ejemplo de la relevancia estratégica que, para algunas empresas del Ibex 35, tiene la formación. Empresas como Gas Natural, Ferrovial, Telefónica o el Banco Santander ya cuentan con centros destinados al aprendizaje transformacional de sus empleados. La inversión en un centro de formación interno privado supone una apuesta por el *networking* y el desarrollo de los empleados; puesto que uno de los beneficios más destacados que aporta el centro es la posibilidad de compartir mejores prácticas interactuando y conociendo a otros empleados de la compañía. Al tratarse de un entorno seguro donde sólo los empleados están presentes en el aula, las preguntas y los casos de estudio pueden analizarse con mayor transparencia y rigor; lo que da pie a una formación más rica y valorada por el participante. Además, el hecho de enriquecerse del *know-how* de los compañeros y de ser conscientes de la inversión de escala que la compañía realiza en sus empleados, genera orgullo de pertenencia y fomenta una cultura común corporativa.

Lucio Margulis, durante su entrevista, destaca que la mejor herramienta de comunicación interna que se puede implementar en las universidades corporativas o en las oficinas son las dinámicas de participación presencial o lo que él denomina el *juego serio*. Luis Margulis mantiene que las dinámicas permiten trabajar en equipo a través de un proceso bidireccional y en un escenario imaginario (ficticio o real) diferente a la realidad laboral de los participantes. Durante el desarrollo de las dinámicas o juegos, se pierden los roles jerárquicos reales y los participantes conversan sobre temas diferentes a los habituales, incluso desde una nueva perspectiva. Se relajan, disfrutan y comparten información y conocimientos en todo momento. Además, Luis Margulis defiende en la entrevista que,

desde su perspectiva, la gente puede no entender o asimilar información nueva a no ser que sea jugando y lo argumenta de la siguiente forma:

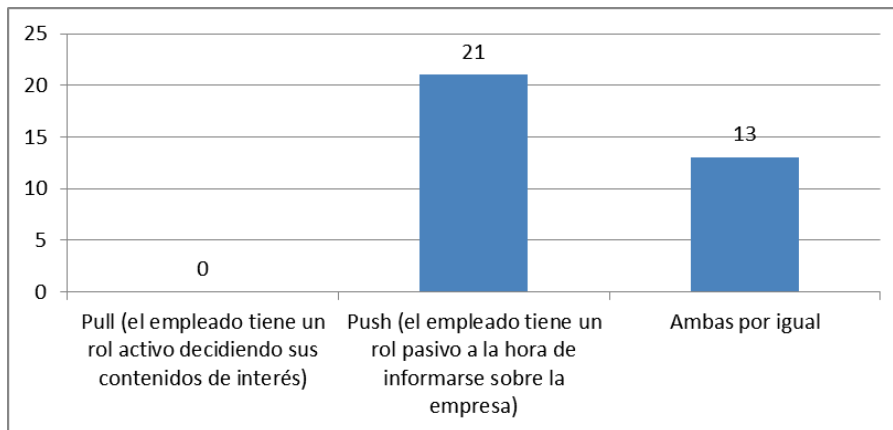
En general, las personas escuchan a los demás no más de unos 15 o 20 minutos sin perder la atención. Por lo tanto, como vivimos en un mundo de imágenes y de interacción y a las personas nos gusta ser protagonistas, lo mejor es hacerles partícipes.

5.1.4.1.1 Modelo de difusión

Por último, para evaluar las posibilidades de interacción que ofrecen las herramientas de comunicación interna de las empresas del Ibex 35 a sus empleados, se incluyó una pregunta al respecto en la encuesta. La pregunta número once del cuestionario pide a los representantes de comunicación interna de las empresas que identifiquen el modelo de difusión más utilizado en su compañía y los resultados se muestran en el gráfico 20. Se les ofrecen tres posibles respuestas a la pregunta:

- “*Pull* (el empleado tiene un rol activo decidiendo sus contenidos de interés)”
- “*Push* (el empleado tiene un rol pasivo a la hora de informarse sobre la empresa)”
- “Ambas por igual”

Gráfico 20: Modelo de difusión más utilizado en las empresas del Ibex 35



Fuente: Elaboración propia

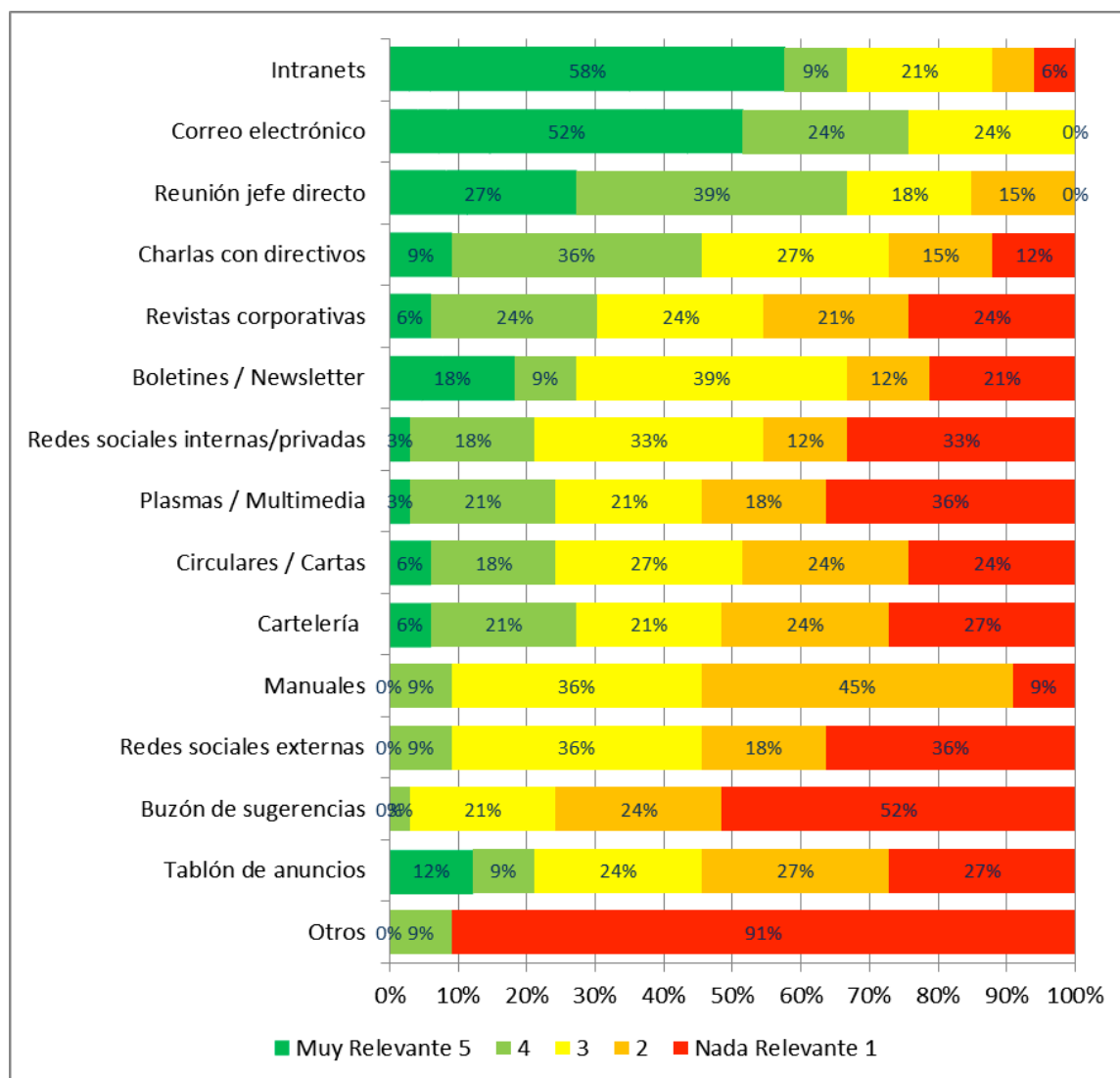
De los 34 participantes que respondieron la encuesta, 21 seleccionaron *push* como el modelo predominante de su estrategia. Por lo tanto, un 62% de las empresas reconocen que sus empleados tienen un rol pasivo a la hora de informarse sobre las novedades de la compañía. Las 13 empresas restantes (sobre las 34 totales) seleccionaron la opción de *ambas por igual*, lo que significa que un 38% de las empresas, a pesar de enviar

información al empleado, también permiten que el empleado se inscriba a determinados canales y, por lo tanto, que se informe de aquello que le interesa.

Sin embargo, ninguna empresa identificó su modelo de comunicación con una estrategia puramente *pull* en la que el empleado tiene todo el poder de decisión acerca de los contenidos que quiere ser informado.

5.1.4.2 Herramientas mejor evaluadas por los empleados

Gráfico 21: Herramientas de comunicación interna más utilizadas por los empleados en el Ibex 35



Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo que se preguntaba a los responsables de comunicación interna sobre el uso que hacían de cada herramienta de comunicación en su empresa, se les preguntaba (en la pregunta número diez del cuestionario), -en base al *feedback* formal e informal que poseen de los empleados de su compañía- cual es el uso que los empleados hacen de las herramientas de comunicación. El gráfico 21 contiene las respuestas de los encuestados.

Según se observa en el gráfico 21, la herramienta que ha sido seleccionada en un mayor número de ocasiones como muy relevante es la intranet. El porcentaje de participantes que asignó un 5 sobre 5 a la pregunta ha sido del 58%. No obstante, si sumamos ese porcentaje al 9% de empleados que han respondido relevante (es decir 4 sobre 5 en la escala Likert), podríamos afirmar que tiene un 67% de favorabilidad. Lo que la convertiría en la segunda herramienta más favorable, después del correo electrónico, (con un 76% de favorabilidad) aunque con un menor porcentaje de valoraciones muy relevantes (52%).

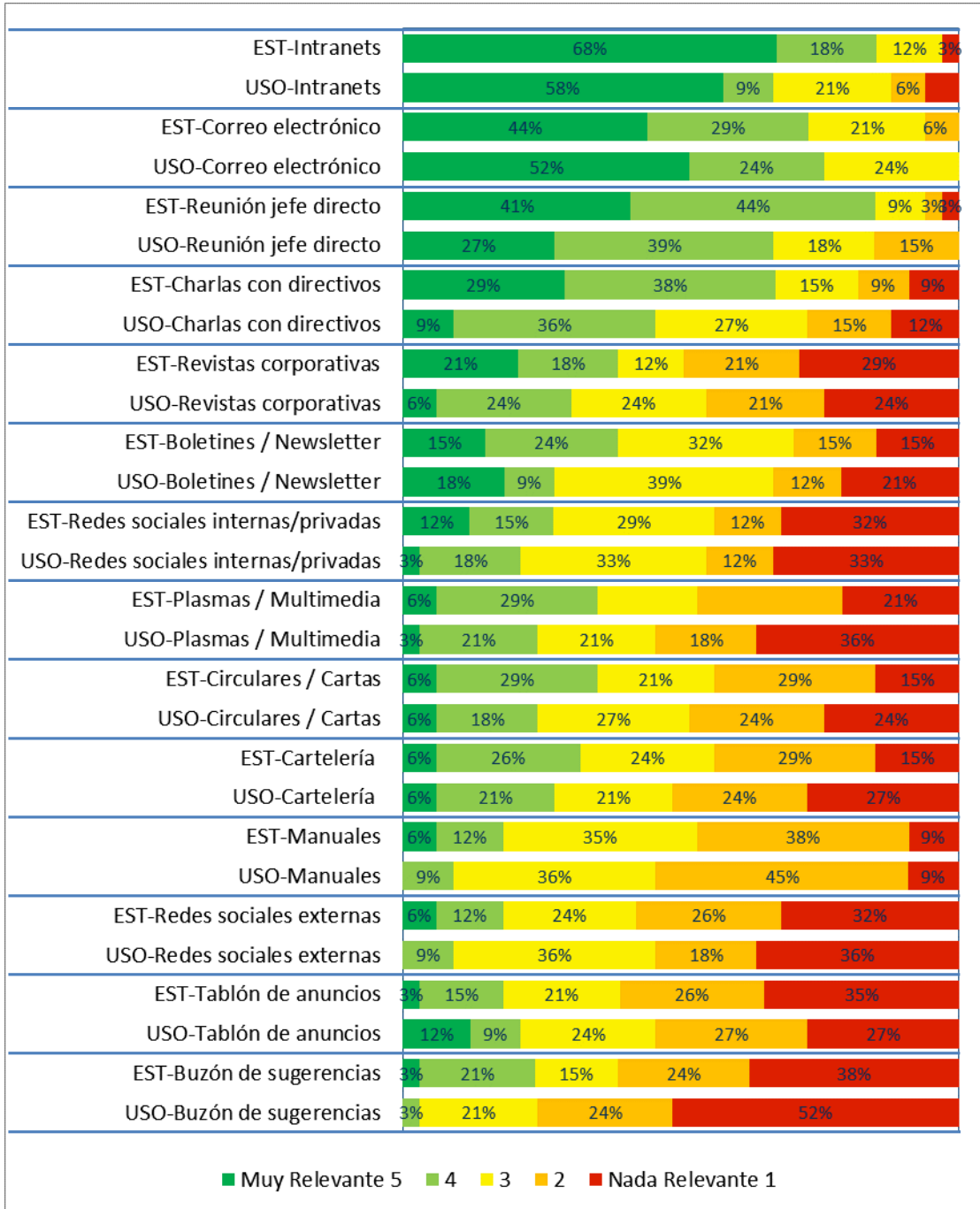
Para comparar con mayor facilidad las diferencias entre la estrategia de canales de comunicación interna y el uso que hacen de ellos los empleados, se fusionan los gráficos 19 y 21 en uno nuevo. El gráfico 22 muestra visualmente las discrepancias de las respuestas.

En término general, podríamos afirmar que las diferencias entre las preferencias de los empleados y la estrategia de comunicación interna que se planifica no son graves. Lo que indica que los responsables de comunicación dan prioridad estratégica a aquellas herramientas que, de acuerdo a su conocimiento, son las más relevantes desde la perspectiva del empleado. No obstante, existen algunas discrepancias que conviene destacar antes de pasar a la siguiente sección.

Las mayores diferencias se encuentran en las conversaciones interpersonales. Tal y como se observa en el gráfico 22, aunque la relevancia estratégica de los jefes y los directivos es muy alta desde el punto de vista estratégico; la realidad es que los propios responsables de comunicación interna, al evaluar el uso que los empleados pueden hacer de sus jefes (o de los directivos) como canal de comunicación, evidencia que es menor a lo esperado -o encomendado-. Estos resultados están alineados a lo que otros investigadores publicaron anteriormente. En la revisión documental, en particular en la sección 4.4, se comentan en detalle las investigaciones que tratan acerca de esta realidad.

También es notable la diferencia que se observa entre las valoraciones acerca de los plasmas y el buzón de sugerencias. De acuerdo a los resultados de la encuesta, representados en el gráfico 22, el porcentaje de encuestados que consideran como nada relevante a estas herramientas es mucho mayor cuando se evalúa el uso que los empleados hacen de los medios que cuando se mide la relevancia estratégica que les otorgan los departamentos de comunicación interna. En el caso de los plasmas, al referirnos al uso que los empleados hacen de ellos, un 32% los consideran nada relevantes mientras que este índice asciende al 52% al tratarse del buzón de sugerencias.

Gráfico 22: Diferencias entre las herramientas incluidas en la estrategia de comunicación interna de las empresas del Ibex 35 y las herramientas más utilizadas por los empleados



Fuente: Elaboración propia

La intranet también tiene un porcentaje de uso bastante inferior a la importancia estratégica que se da a la herramienta en los planes de comunicación interna. Si sumamos las respuestas muy relevantes y bastante relevantes (los tonos verdes del gráfico 22) se observa que, a nivel estratégico, como comentamos anteriormente, la intranet es la herramienta más favorable con un 86%. Sin embargo, el uso que los empleados hacen realmente de ella sólo alcanza el 67% de favorabilidad. Este *gap* puede deberse, entre otras razones, a la saturación de información que algunos investigadores demuestran que existe en sus publicaciones (y que se comenta en la revisión documental), o también a la presunción de que los contenidos que se encuentran en la intranet no son los más relevantes para el trabajo directo del empleado.

Como se explica con detalle en la sección 4.3.3, la utilización consistente y coherente de la estrategia de medios hace que los empleados asignen etiquetas de importancia a distintas herramientas. De este modo, dependiendo del canal por el un empleado reciba una noticia, pensará que es más o menos relevante para su trabajo. De igual manera que un empleado no le da la misma importancia a la información que contiene un correo electrónico en el que él es el único destinatario que al contenido de un *email* en el que él está en copia junto a muchas otras personas; tampoco le da la misma importancia a una noticia que lee en la intranet que la que su jefe le da a él en privado en una conversación cara a cara.

En cuanto a las herramientas añadidas en la categoría de *otros*, también aquí la tendencia muestra que los responsables de comunicación evalúan levemente por debajo el uso que los empleados hacen del medio, a la relevancia que le otorgan en la propia estrategia. Las respuestas a estas otras herramientas fueron las siguientes:

- Encuentros presidente y CEO (valorados como relevantes por los empleados frente a muy relevantes estratégicamente hablando)
- Encuentros con la alta dirección o consejero delegado (valorados como relevantes por los empleados frente a muy relevantes estratégicamente hablando)
- El blog del consejero delegado (valorado como relevante a nivel empleado y estrategia)

5.1.4.2.1 Modelo de difusión

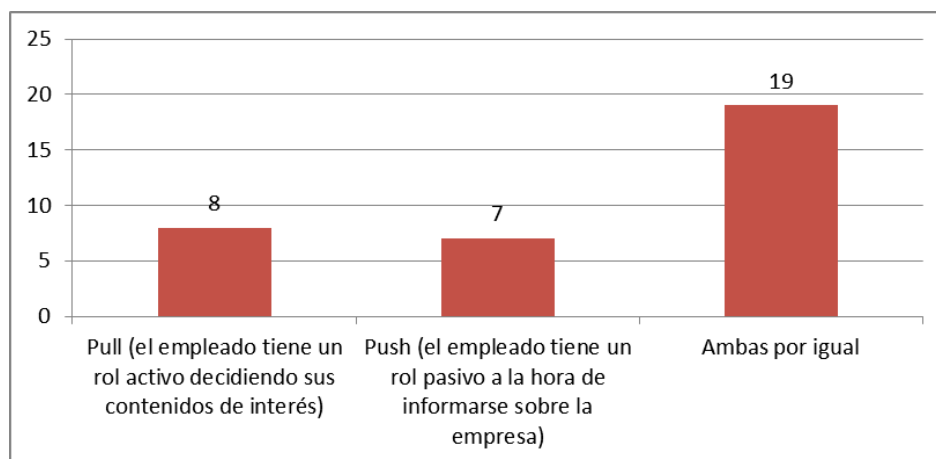
En la pregunta doce se indaga sobre el modelo de difusión preferido por los empleados y, una vez más, fueron los responsables de comunicación los encargados de representar al colectivo en base a su experiencia y *feedback* recogido. Se les ofrecen tres posibles respuestas a la pregunta:

- *Pull* (el empleado tiene un rol activo decidiendo sus contenidos de interés)
- *Push* (el empleado tiene un rol pasivo a la hora de informarse sobre la empresa)

- Ambas por igual

Los resultados obtenidos en esta pregunta se muestran en el gráfico 23.

Gráfico 23: Modelo de difusión preferido por los empleados



Fuente: Elaboración propia

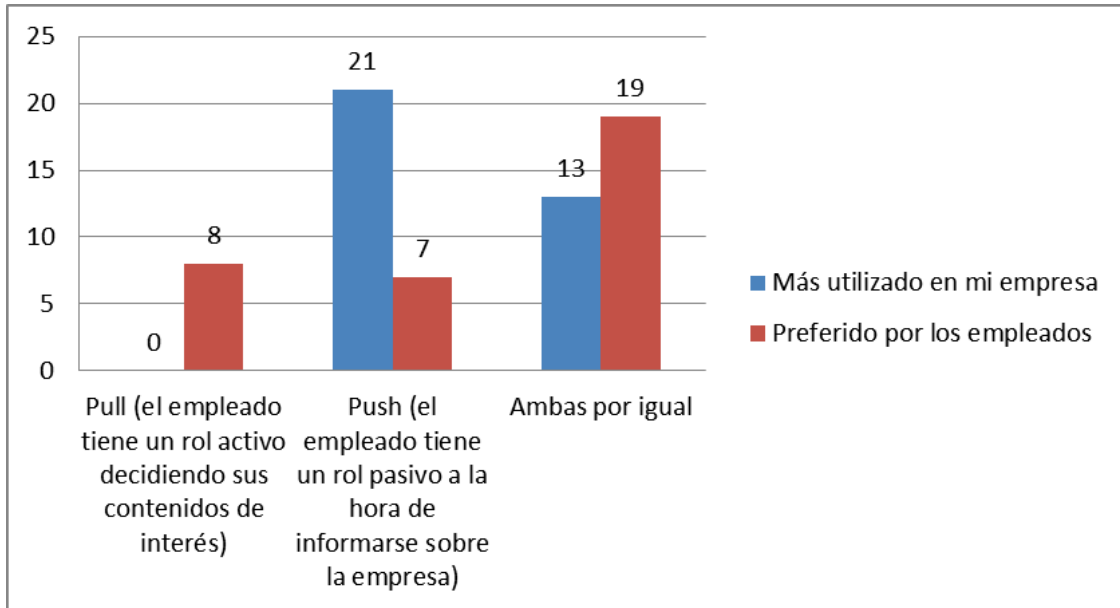
De acuerdo a la encuesta se comprueba que, entre las 34 respuestas recogidas, la mayoría –19 respuestas, un 56%– manifiestan que el modelo de difusión preferido por sus empleados es aquel que presenta un equilibrio entre el *push* y el *pull*.

Un 21% (7 empresas), sin embargo, han seleccionado el modelo *push* como su alternativa preferida. Por lo que un 21% de los empleados, según los expertos de comunicación interna de su empresa, prefieren adoptar un rol pasivo a la hora de recibir la información.

El 24% de las respuestas restantes, sin embargo, han respondido que el modelo opuesto, es decir el *pull*, es el modelo de difusión preferido por los empleados. Así, 8 empresas consideran que son los propios empleados los que preferirían buscar proactivamente la información y, por lo tanto, recibir únicamente la información con contenidos de su interés.

La formulación de los enunciados y las respuestas pre-establecidas de las preguntas once y doce fueron diseñados de tal manera que los resultados fueran comparables entre sí. Así, para visualizar las diferencias entre lo que los entrevistados consideran el método de difusión más utilizado en su empresa y el que consideran el método preferido por sus empleados, se ha elabora el gráfico 24 en base a sus respuestas en la encuesta.

Gráfico 24: Comparativa de modelos de difusión más utilizados en las empresas vs modelos preferidos por los empleados



Fuente: Elaboración propia

Al observar este gráfico es llamativa la clara diferencia que existe entre los métodos más utilizados y los métodos preferidos por los empleados. A nivel general esto indica que los responsables de comunicación son conocedores de que, en ocasiones, no distribuyen los mensajes de acuerdo a las preferencias de su público. Esta afirmación se sustenta en que son las mismas personas las que responden a la encuesta desde las dos perspectivas distintas y, además, son los que diseñan las estrategias de comunicación en la práctica empresarial de sus compañías. Sin embargo, esta elección discordante puede deberse a la forzada necesidad de comunicar los mensajes en herramientas desactualizadas o inadecuadas debido a la inexistencia de otras más oportunas o a las limitaciones presupuestarias del área. Muchas de las herramientas que actualmente se utilizan en las empresas del Ibex 35, a pesar de estar en constante renovación y digitalización, pueden no haber alcanzado la funcionalidad interactiva o proactiva valorada por los empleados.

La tendencia de los modelos de difusión en el Ibex 35 se marca en la dirección de los métodos *push*. Esto quiere decir que, en la actualidad, las empresas cotizadas se inclinan por hacer llegar a los empleados las comunicaciones independientemente de su interés en lo que se les comunica.

Si se analizan en detalle las diferencias entre las dos preguntas se puede observar que un 24% de los empleados prefieren los métodos de difusión *pull*, aunque ninguna empresa

del Ibex 35 lo implementa. Esta pregunta presenta una diferencia de 24 puntos porcentuales entre la realidad y las preferencias.

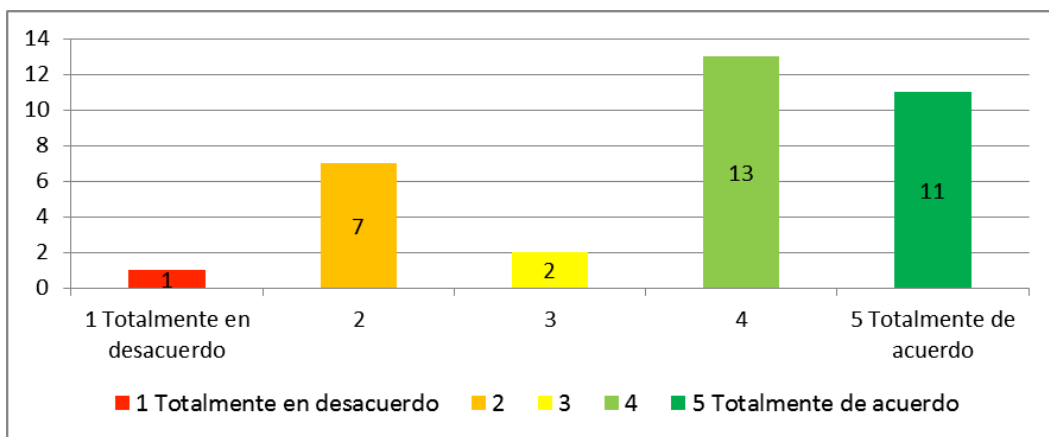
Con respecto a los métodos *push*, la diferencia es aún mayor, alcanzando los 41 puntos porcentuales. El 62% afirman utilizarlo en su empresa mientras que tan sólo el 21% mantienen que es el preferido por los empleados.

Las diferencias son menores cuando se trata de una difusión que combina equilibradamente herramientas *push* y *pull*. La discrepancia entre las preferencias de los empleados y la estrategia utilizada es de 18 puntos porcentuales (38% vs 56%).

5.1.4.3 Evolución de las herramientas de comunicación interna a consecuencia de la era digital

La pregunta número trece del cuestionario analiza el impacto que ha representado la revolución digital en las herramientas de comunicación que se utilizan en la empresa. El ámbito de la pregunta es genérico y no se centra en ninguna herramienta concreta. Se inquiriere sobre si la era digital ha revolucionado las herramientas que se utilizan en comunicación interna. A la vez, es importante destacar que no se evalúan la totalidad de las herramientas existentes, sino sobre las utilizadas en la empresa.

Gráfico 25: Respuesta a la pregunta “Las herramientas de comunicación interna han experimentado una revolución por la era digital”



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 25 muestra las respuestas obtenidas a la pregunta y tal como se observa en el mismo de entre todos los encuestados, 11 afirman que están totalmente de acuerdo y 13 de acuerdo en que sus herramientas se han revolucionado. La suma de ambos grupos resulta en un total de 24 empresas de las 34 posibles. Por lo tanto, un 71% de las respuestas indican que la era digital ha transformado o revolucionado las herramientas que utilizan en las empresas del Ibex 35.

Por el contrario, 8 respuestas se encuentran en el extremo opuesto de la escala, dando a entender que para un 24% de los encuestados la era digital no ha supuesto ninguna revolución en sus herramientas de comunicación interna.

Analizando el histórico de respuestas de las empresas con las herramientas menos digitalizadas se observa que, en esas compañías la función de comunicación interna no desempeña un papel prioritario dentro del plan estratégico y que entre ellas se encuentran también las empresas donde el *feedback* de los empleados sobre la calidad y utilidad de las herramientas de comunicación interna es menos frecuente.

De las respuestas se puede deducir que el grado de adopción de las nuevas herramientas digitales en las empresas del Ibex 35 es diverso, pero que, en aquellas empresas donde se apuesta por renovar las herramientas, normalmente, este hecho revoluciona los procesos de comunicación corporativa.

Pablo Gonzalo, experto en comunicación interna y cambio organizacional y socio director de Alcor, destaca en la entrevista que la nuevas herramientas digitales han supuesto una revolución para la comunicación interna puesto que facilitan la comunicación viral y transversal entre los empleados. Sin embargo, hace hincapié en que la implantación de las nuevas herramientas no lleva consigo un cambio cultural en la compañía, sino que es más bien al revés; es decir, que la propia cultura corporativa favorecerá (o no) la colaboración y el intercambio de ideas entre empleados a través de las herramientas 2.0 puesto que es la propia cultura corporativa la que condiciona la aceptación y utilización de las nuevas herramientas impulsadas. Gonzalo lo explica de la siguiente forma en su entrevista:

El hecho de que la tecnología haya permitido que se pueda hablar en los canales ha supuesto una transformación radical en el concepto de comunicación interna. Nos abre un mundo de infinitas posibilidades y además un mundo deseable. Porque lo que estamos pretendiendo es que la gente participe, colabore, intercambie, y ahí están los soportes que lo hacen real. Sin embargo, su éxito o fracaso depende de la cultura de la organización. Hemos creído que las herramientas tecnológicas 2.0 eran herramientas para el cambio cultural y, siendo así, resulta que también son herramientas que necesitan de un cambio cultural para funcionar. Con este tipo de herramientas creamos un escenario nuevo, pero la obra de teatro no va a ocurrir sólo por abrirlo sino que necesitamos que los valores que propugnamos ya estén ocurriendo.

Al preguntarles a las empresas que explicaran brevemente cómo ha impactado la revolución digital en las herramientas de comunicación interna de su empresa se observan tres grandes tendencias. Según sus respuestas, las herramientas se pueden

catalogar como: más accesibles, más bidireccionales o más sociales. Los cambios que se pasan a describir a continuación los aportaron el 80% de las empresas que contestaron la pregunta catorce del cuestionario puesto que un 20% de los participantes, sin embargo, o bien no aportaron ningún comentario a la pregunta acerca de la digitalización de sus herramienta o bien explicaron que, debido a las condiciones de sus empleados, el impacto había sido muy reducido. Este es el caso de Enagas, quienes afirman que la revolución digital “ha impactado poco porque la mayor parte de la plantilla trabaja sin ordenador”.

5.1.4.3.1 Herramientas más accesibles

Varias empresas destacan las mejoras en relación a la accesibilidad de todas o algunas de sus herramientas de comunicación interna. Bankinter, por ejemplo, explica en la pregunta abierta número catorce de la encuesta que “los canales de comunicación, salvo el jerárquico, han migrado al entorno digital con contenido social”. Arcelormittal, de manera similar, deja el siguiente testimonio en la misma pregunta de la encuesta:

La intranet es una herramienta accesible hoy para todos los trabajadores, facilitándose el acceso a nivel de instalaciones mediante la ubicación de puntos de información multimedia. Igualmente, se ha potenciado la comunicación externa mediante las redes sociales (Twitter y Youtube).

La clave de la accesibilidad, sin embargo, para otras empresas reside en la digitalización de herramientas y en la eliminación de piezas impresas en papel. De este modo, el Banco Popular Español explica en la presunta catorce de la encuesta que han “eliminado la revista en papel reemplazándola por un portal digital.” Mapfre también afirma que “en primer lugar, hemos tenido que desarrollar versiones digitales más dinámicas de las revistas corporativas, así como de la intranet”. Al igual que International Consolidat. Airlines Group, quienes explican unas medidas similares en esta pregunta del cuestionario:

Somos una empresa *paperless*, y actualmente todas las herramientas de comunicación son digitales. No hay nada impreso. Y en muchas ocasiones la comunicación se realiza a través de los propios dispositivos personales de los empleados. Por ejemplo la visualización de la *newsletter* se realiza en las *tablet* o móviles personales.”

Mediaset también afirma en la encuesta que “la comunicación interna es 100% online” e incluso mantiene que, en el ámbito de los recursos humanos, “esta revolución digital, además genera cambios en los perfiles competenciales de los trabajadores”. Indra incluso mantiene que se ha detectado un “crecimiento de los servicios de videoconferencia y de mensajería instantánea”.

Inditex es otra de las empresas que ha realizado un notable esfuerzo actualizando y adaptando sus herramientas de comunicación al nuevo entorno digital. En la pregunta catorce de la encuesta, la empresa textil afirma lo siguiente:

Tratamos de digitalizar al máximo las herramientas de comunicación interna con el objetivo de llegar a todos los empleados más rápidamente. Lo hacemos a través de portales digitales, *apps*, plataformas de colaboración, *newsletters*... En paralelo también fomentamos el uso de dispositivos móviles.

La migración a los contenidos multimedia también se incluye entre los grandes cambios en materia de comunicación interna que facilitan el acceso de los empleados a la información. Otra de las empresas encuestadas, Abertis, explica en la encuesta que “la revista interna, por ejemplo, tiene una versión online enriquecida con contenidos multimedia que la hace más completa y atractiva”. Por otro lado, Iberdrola también refleja en la pregunta catorce del cuestionario que: “Hemos centrado nuestra comunicación interna en información multimedia”

En la entrevista con Esther Castaño (de Iberdrola), nos explica el detalle de cómo generan los contenidos multimedia:

Para poder transmitir mensajes homogéneos y que cada uno los entienda rápidamente de forma amena, divertida, en tiempo real (si puede ser) y en el idioma de cada uno, optamos por apostar por la comunicación multimedia. Tenemos un plató de televisión con un estudio de grabación en la cuarta planta de la sede donde hacemos todas las producciones audiovisuales. Tenemos un telediario semanal, cada noticia se convierte en una píldora para el telediario y todo se retransmite en el portal del empleado en tres idiomas (inglés y español y se subtitula al portugués). Con esto hacemos maravillas. Producimos vídeos y grabamos entrevistas a directores para que expliquen de forma sencilla determinados temas como por ejemplo: cómo se establece la factura de la luz, cómo funciona un coche eléctrico, etc. Además, toda la formación se graba y se cuelga en el portal del empleado. Las conferencias se comparten a través del portal, así como las inauguraciones en directo o los mensajes del presidente, etc. Esta estrategia la llevamos implantando hace varios años. Sin embargo, ahora estamos dando un paso más y ahora es el empleado de a pie –el que está en el campo arreglando líneas, por ejemplo- el que va a ser el protagonista de estos vídeos y va a contar, o a preguntar temas de interés.

5.1.4.3.2 Herramientas más bidireccionales

Otro grupo de empresas se han focalizado en convertir sus herramientas de comunicación interna en herramientas más bidireccionales. Bankia, por ejemplo, confirma en la pregunta número catorce de la encuesta que para ellos la revolución digital les ha llevado a “potenciar nuevos canales de comunicación, en especial canales audiovisuales y bidireccionales”. Al mismo tiempo, el responsable de comunicación interna de Fomento de Construcción y Contratas redacta en la encuesta que “se ha ganado en capacidad de comunicación bidireccional, en agilidad y en la adaptación de los formatos a las distintas audiencias.”

En la misma línea, el Banco Santander explica en la encuesta que la revolución digital ha transformado las herramientas “rompiendo la comunicación unidireccional, facilitando

canales de escucha y pudiendo llegar más rápido a más gente”. Por su parte, Mapfre también mantiene en la encuesta que “se están desarrollando cada vez más espacios para compartir opiniones e información gracias a la tecnología”. Además, Caixabank, de manera similar a las empresas anteriores, expone que:

Hay una necesidad de establecer una comunicación más horizontal, entre iguales, con posibilidad de personalización y segmentación de contenido, así como con mayor sensibilidad por parte de la Dirección al *bottom-up*, es decir, mayor participación y colaboración por parte de los empleados.

El responsable de Amadeus, en la pregunta número catorce de la encuesta, también mantuvo que la revolución digital “ha permitido a los empleados dar *feedback* y comunicarse entre ellos; especialmente a través de la intranet”. De manera similar, Red Eléctrica afirma haber “renovado la intranet a un modelo colaborativo y haber incorporado nuevos soportes digitales.” Por otro lado responsable de comunicación del Banco Sabadell afirma en la encuesta que en su nueva estrategia digital:

La difusión de la información interna es instantánea, abundante, actualizada y bidireccional. La revista interna digital del banco se ofrece a quien lo desea, las reuniones se convocan por mail, muchas propuestas se reciben y resuelven a través del correo electrónico, etc.

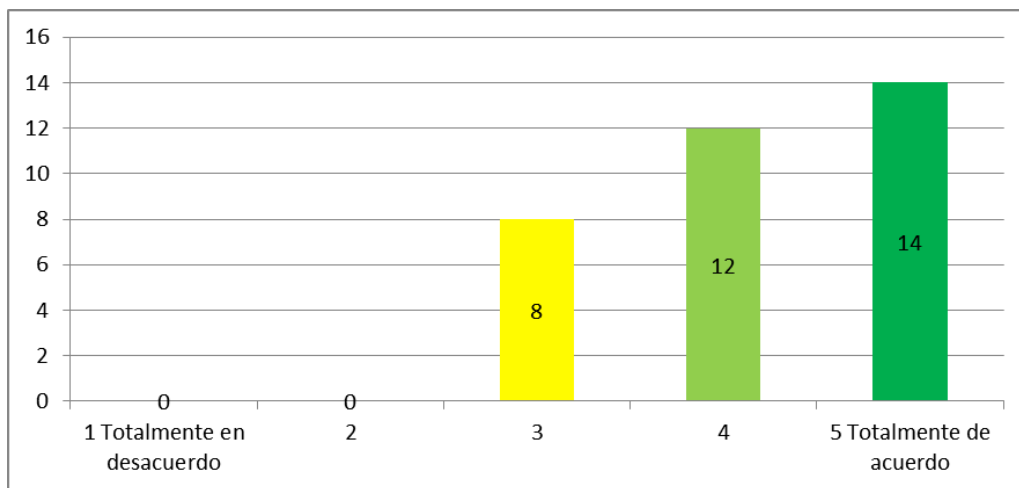
Por último, cabe destacar la afirmación de Repsol al referirse a la comunicación bidireccional en su encuesta. La responsable de comunicación interna mantiene que “es el fin de la comunicación *top-down*. El empleado es ahora un prescriptor y la comunicación es multidireccional”. De manera muy similar, la empresa de telecomunicaciones Telefónica afirma en la pregunta número catorce del cuestionario que:

Fundamentalmente es el final de la era *top-down*. Las herramientas ahora son bidireccionales. Es un *must*. Esto ha sido una oportunidad para los profesionales que trabajamos en comunicación interna, puesto que recibimos *feedback* de los propios empleados el cual nos sirve a la hora de evolucionar nuestros canales y contenidos.

Para profundizar acerca de la relevancia de esta capacidad, la pregunta quince del cuestionario pedía a todos los encuestados que valoraran si los empleados de su empresa consideran que las herramientas de comunicación interna deben ser bidireccionales. Las respuestas a la pregunta se muestran en el gráfico 26.

De las respuestas de los encuestados se deduce que existe una tendencia, por parte de los empleados, de valorar positivamente las herramientas de comunicación interna bidireccionales. Ninguna de las respuestas se ha posicionado ni totalmente ni parcialmente en desacuerdo, y la favorabilidad de la respuesta (es decir, la suma de los cuatros y los cincos de la respuesta) alcanzan un porcentaje del 76% (26 de 34 respuestas).

Gráfico 26: Respuestas a la pregunta “Los empleados de mi empresa consideran que las herramientas de comunicación interna deben ser bidireccionales”



Fuente: Elaboración propia

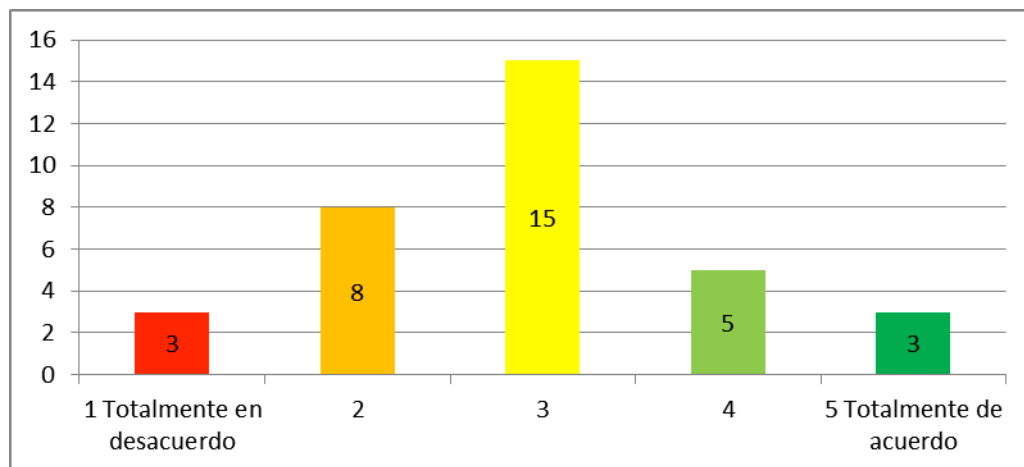
Por lo tanto se puede deducir que los responsables de comunicación que han participado en el estudio son conscientes de la preferencia de los empleados por los medios en los que, no solamente pueden recibir información, sino también participar enriqueciendo la discusión o preguntando cualquier duda o consulta vinculada al tema.

Las 8 respuestas neutras pueden estar vinculadas a un desconocimiento sobre las preferencias mayoritarias de los empleados en este ámbito o a que en la cultura organizativa de dichas empresas el *feedback* no está muy asentado.

Al mismo tiempo, para contrastar las preferencias de los empleados con la realidad de las empresas del Ibex 35, en la pregunta número dieciséis del cuestionario se pidió a los encuestados que dieran su opinión acerca de si los empleados de la empresa perciben que las herramientas de comunicación interna de las que disponen son suficientemente bidireccionales.

El gráfico 27 muestra la fuerte disparidad de respuestas de la pregunta. No obstante, de los resultados se puede afirmar que las respuestas presentan un leve balanceo hacia la valoración no favorable puesto que 8+3 respuestas son desfavorables frente a 5+3 respuestas favorables; o lo que es lo mismo, en términos porcentuales un 32% desfavorable frente a un 24% favorable. En cualquier caso, la respuesta mayoritaria ha sido, con 15 repeticiones, la respuesta neutra, mantenida por un 44% de las empresas.

Gráfico 27: Respuestas a la pregunta “En mi opinión, los empleados creen que las herramientas de comunicación interna que ponemos a su disposición son suficientemente bidireccionales”



Fuente: Elaboración propia

Se deduce, una vez más, que este alto porcentaje (44%) puede deberse a un posible desconocimiento de las empresas del Ibex 35 acerca de si lo que están haciendo a favor de las herramientas está siendo percibido como suficiente; o si, por otro lado, se trata de una muestra de que los encuestados creen que las herramientas actuales tienen grandes oportunidades de mejora.

No obstante, independientemente de las causas por las que los resultados a esta pregunta no son favorables, existe una destacable discrepancia entre la realidad que muestran los gráficos 26 y 27; lo que denota que los esfuerzos que se están llevando a cabo en los departamentos de comunicación interna por actualizar las herramientas no se ven reflejados en una buena percepción por parte de los empleados. En un escenario ideal, las respuestas de esta última pregunta hubieran sido favorables, lo que significaría que las herramientas que se ponen a disposición de los empleados son claramente bidireccionales y percibidas como tal por los empleados.

5.1.4.3.3 Herramientas más sociales

El último grupo de empresas, sin embargo, han evolucionado sus herramientas y canales buscando ser cada vez más sociales. El BBVA, por ejemplo, es una de las empresas que en la pregunta abierta número catorce de la encuesta afirma que han desarrollado “nuevos canales de comunicación, nuevos formatos y redes sociales internas” y atribuyen las razones del cambio a los *smartphones* puesto que “están cambiando las formas en las que nos comunicamos”.

Por otro lado, la responsable de comunicación interna de Ferrovial explica en la encuesta los siguientes cambios en su estrategia de comunicación interna:

El mayor cambio se produce en la internacionalización de las herramientas que se utilizaban así como en el acceso a la información por parte de los empleados a través de diferentes dispositivos y medios sociales, como es la plataforma tecnológica que soporta el canal por excelencia que es la intranet corporativa, en el que se ha incorporado hace dos años la red social interna en la se comparte información y conocimiento por parte de todos los empleados con acceso a la herramienta. La mayor revolución está en la nueva forma de comunicarse y de aprendizaje que ofrece la tecnología.

Pablo Gonzalo, experto en comunicación interna y cambio organizacional, destaca el aspecto social de las herramientas 2.0 por encima de todas las demás ventajas de la digitalización. En la entrevista lo explica del siguiente modo:

Creo que la tecnología nos ha dado unas oportunidades de diálogo, de hacer la comunicación realmente transversal, vitales. Es para mí la gran aportación de la tecnología. Hasta que no le incorporamos el 2.0, en el fondo, conceptualmente la intranet no era más que un tablón de anuncios donde en lugar de colgar las cosas en un corcho o papel se colgaban en una web interna.

Por otro lado, la responsable de Abengoa explica de la siguiente forma en la pregunta número catorce de la encuesta cómo la revolución digital ha llegado a su empresa:

Nos hemos subido al carro de esta revolución y los soportes de comunicación se han ido adaptando para no quedarnos fuera. Igualmente, todos los planes de comunicación que hemos puesto en marcha se han elaborado teniendo en cuenta este nuevo abanico de oportunidades que ofrecen las herramientas digitales. También hay que destacar, que hemos decidido ser proactivos y no esperar a que en las redes sociales hablaran de nosotros. Decidimos hace ya más de un año que íbamos a trabajar en varias redes sociales. En la actualidad estamos presentes en más de cinco y usamos nuestro blog como soporte de todas ellas.

Otras empresas como Gas Natural, Bolsas y Mercados e Iberdrola reconocen estar iniciando el camino de las redes sociales. La primera explica en la encuesta que “sólo estamos en un intento de piloto de red social corporativa”, mientras que Bolsas y Mercados afirma tener “una cierta aproximación a las redes sociales”. Por otro lado, en la entrevista con Esther Castaño (de Iberdrola) nos cuenta su experiencia en redes sociales de la siguiente forma:

Nosotros estamos intentando ir despacito pero con buena letra. Tenemos varios pilotos. En nuestra empresa en Escocia tenemos un piloto con Yammer. En España tenemos otro piloto con Yammer y en Brasil tenemos una red interna propia que se llama Conecta. Son pilotos y en unidades restringidas. Ahora estamos poco a poco viendo cómo lo vamos a implantar para tenerlo global en toda la organización.

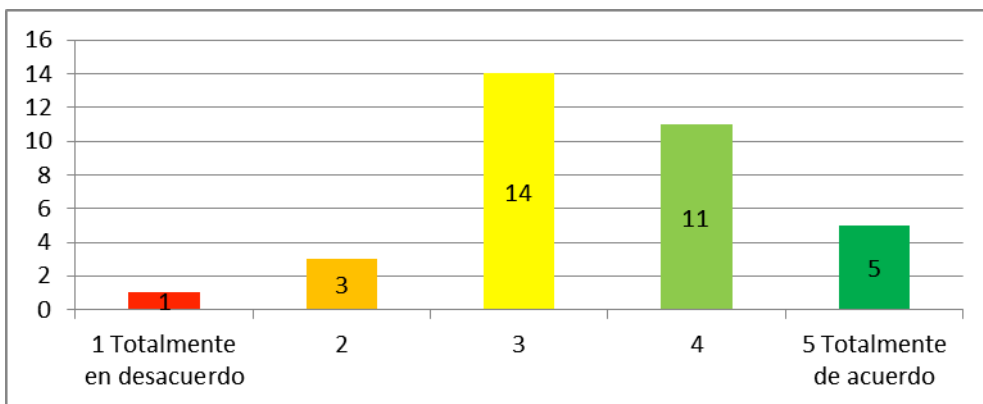
En Abertis, por otro lado, la responsable de comunicación interna, destaca la experiencia de la compañía en la red social profesional: LinkedIn. Su testimonio en la pregunta catorce de la encuesta dice lo siguiente:

Hemos logrado conectar a la comunidad internacional a través de un grupo privado en LinkedIn, lo que facilita ampliar los horizontes de la comunicación y una gestión/consumo adaptado a los horarios y tiempos propios de cada país. Permite compartir un lenguaje común que facilita la comunicación y comprensión de los proyectos.

Con el objetivo de profundizar acerca de las capacidades de potenciar o generar la sensación de comunidad en los empleados, la pregunta diecisiete del cuestionario pide a todos los encuestados que valoren si los trabajadores de su empresa consideran que las herramientas de comunicación internas deben potenciar y generar comunidades.

Analizando las respuestas de la del gráfico 28, se detecta un sesgo hacia la favorabilidad y a las respuestas neutras. En particular, 14 de los 34 responsables de comunicación se han posicionado en la zona neutra de las respuestas; lo que supone un 41% de las empresas totales. La favorabilidad, sin embargo, ha sido representada por 16 respuestas, lo que supone un 47% de las empresas.

Gráfico 28: Respuestas a la pregunta "Los empleados de mi empresa creen que las herramientas de comunicación interna deben potenciar y generar comunidades"



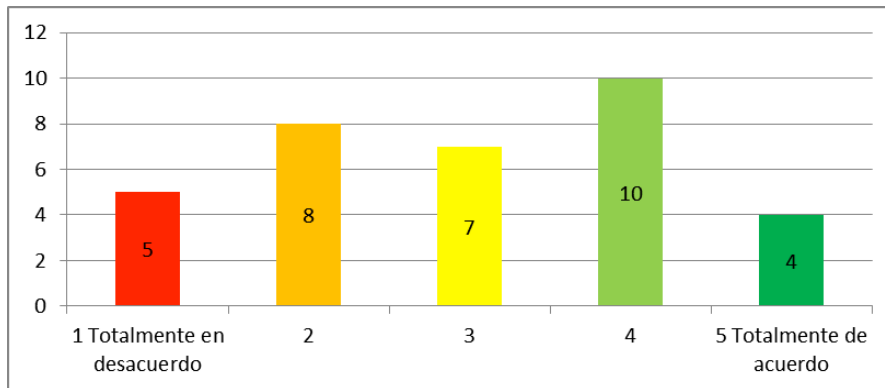
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se puede afirmar que los responsables de comunicación interna de las empresas Ibex 35 suponen en su mayoría que, para los empleados, es importante la capacidad generadora de comunidades de las herramientas de comunicación interna con las que cuentan en su trabajo. No obstante, si comparamos este resultado con el del gráfico 26 -ya que los enunciados fueron diseñados para que las preguntas pudieran ser comparadas-, se observa que, el porcentaje de favorabilidad es notablemente menor en el caso de las comunidades que en el caso de la capacidad de ser bidireccional. Por lo

que se deduce que ésta es una característica menos valorada por los empleados que la capacidad de las herramientas de ser bidireccionales.

Una vez cumplimentada la pregunta diecisiete y obtenida la percepción general de los empleados, se pregunta a los participantes de la encuesta acerca de si las herramientas de comunicación interna de las que disponen en la actualidad permiten a los empleados generar comunidades.

Gráfico 29: Opinión de los responsables de comunicación interna acerca de la capacidad de generar comunidades de las herramientas de comunicación actuales de su empresa



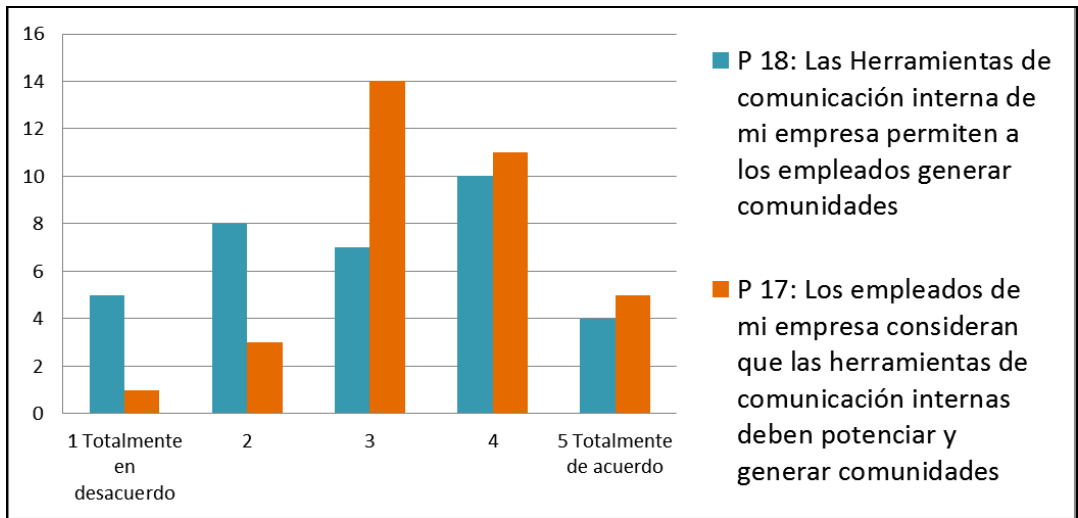
Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a la pregunta número dieciocho, tal y como se observa en el gráfico 29, no indican una clara opinión favorable o desfavorable. Tan sólo es ligeramente superior el número de respuestas favorables (14) que el de respuestas desfavorables (13) y existe un gran número de respuestas neutras (7). Esta dispersión homogénea de respuestas indica que no hay una tendencia clara con respecto a la capacidad para generar comunidades de las herramientas puestas a disposición de los empleados

En el gráfico 30 se comparan las respuestas a las dos preguntas anteriores (17 y 18 del cuestionario). Se pretende verificar si la opinión de los empleados (desde el punto de vista de los responsables de comunicación interna), está alineada con la opinión de estos mismos sobre la capacidad generadora de comunidades de las herramientas de comunicación disponibles.

Como se puede observar en el gráfico, el valor que los empleados le dan a que las herramientas de comunicación interna generen y potencien comunidades es mayor a las capacidades de las herramientas actuales, lo que indica un claro ámbito de posibles mejoras también en este aspecto.

Gráfico 30: Opinión de los responsables de comunicación interna frente a los empleados acerca de la capacidad de generar comunidades de las herramientas de comunicación actuales



Fuente: Elaboración propia

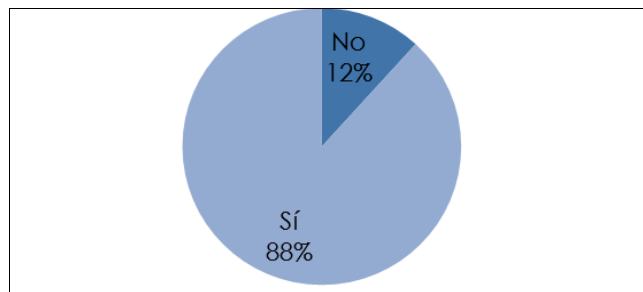
5.2 Diferencias entre la comunicación interna de la actividad ordinaria de la empresa frente a la de un programa de transformación

En la pregunta veintidós del cuestionario se encuentra la primera pregunta de corte. Gracias a ella se identifican aquellas compañías que habían llevado a cabo programas de transformación que requerían de cambios organizativos que afectaban a su estructura. Este tipo de cambios incluyen situaciones como: la creación de una nueva división, la ampliación de un nuevo país, el cierre de una operación, la reestructuración de la alta dirección, etc. El objetivo de la pregunta de corte es eliminar del cuestionario a aquellas empresas que no tienen experiencia en grandes programas de transformación para poder analizar en profundidad las respuestas de aquellos responsables de comunicación que sí han liderado (con mayor o menor éxito) un programa de cambio mayor episódico con un fuerte impacto directo en el trabajo de una gran cantidad de empleados.

De la experiencia de los responsables de comunicación líderes de los programas de transformación se extraerán, en el segundo bloque de preguntas del cuestionario, aprendizajes muy relevantes acerca de cómo gestionaron el programa y de sus principales aprendizajes.

Tras el análisis de los cuestionarios, se concluye que el 88% de las empresas del Ibx 35 sí han experimentado cambios organizativos en la compañía que afectaron a los empleados. Mientras que 4 de las 34 compañías –que hasta ahora participaban en el estudio– respondieron que no habían experimentado tales cambios organizativos con impacto en los empleados dentro de su empresa actual.

Gráfico 31: Empresas del Ibx 35 donde ha habido cambios organizativos que han afectado a su estructura



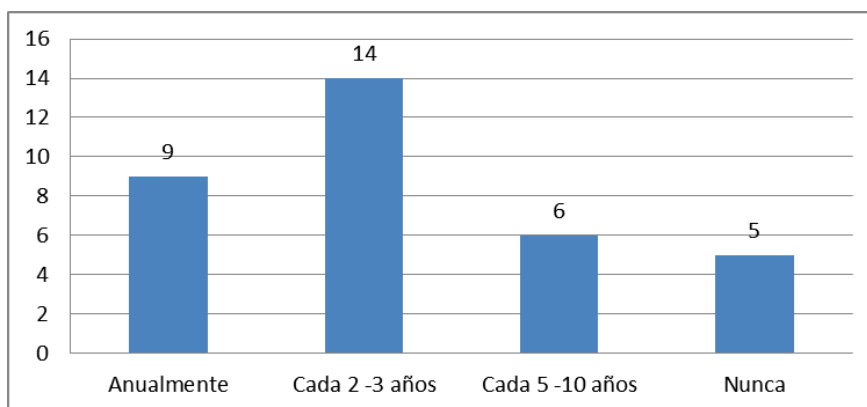
Fuente: Elaboración propia

La pregunta veintitrés del cuestionario, ahonda en la situación descrita anteriormente e indaga acerca de la frecuencia con la que las compañías suelen realizar programas de

transformación mayores. De este modo, también se identifican aquellas compañías que, a pesar de haber experimentado cambios, nunca los han comunicado. En particular, se descubre que 5 sobre 34 empresas respondieron *nunca* a esta pregunta. O lo que es lo mismo, un 15% de las empresas afirmaron no haber implementado ningún plan de transformación ante tal situación. Así, se observó que, entre las compañías que experimentaron cambios mayores, tan sólo 1 no difundió los cambios (el resto se trata de empresas estables).

El 85% de las empresas que afirmaron haber afrontado cambios mayores confirmaron en la pregunta veintitres la periodicidad con la que suelen llevarse a cabo los programas de transformación que requieren de cambios organizativos en su empresa. Al analizar las respuestas la frecuencia más habitual es inferior a tres años, puesto que, entre aquellos que afirmaron lanzar programas anualmente (9 empresas) y aquellos que lo hacen cada 2-3 años (14 empresas), suman 23 respuestas; o lo que es lo mismo, un 68% del total de las empresas.

Gráfico 32: Frecuencia de los programas de transformación que requieren de cambios organizativos



Fuente: Elaboración propia

Cuando las empresas respondían *nunca* en esta pregunta terminaban la encuesta y no continuaban respondiendo. No obstante, al analizar el histórico de respuestas de las 5 empresas que no pasaron la primera pregunta de corte, se detecta que dichas compañías habían mostrado índices por debajo de la media en la mayoría de las preguntas del primer bloque. Así, se deduce que son empresas donde la comunicación interna no tiene una posición estratégica fuerte en la organización.

A partir de ahora, la encuesta continúa sólo para los que afirmaron haber lanzado programas de cambio, es decir, para el 85% de los participantes; o lo que es lo mismo, para 29 empresas del Ibex 35. Por lo tanto, la nueva muestra que se utiliza en el resto de secciones a partir de este punto se reduce a 29 empresas.

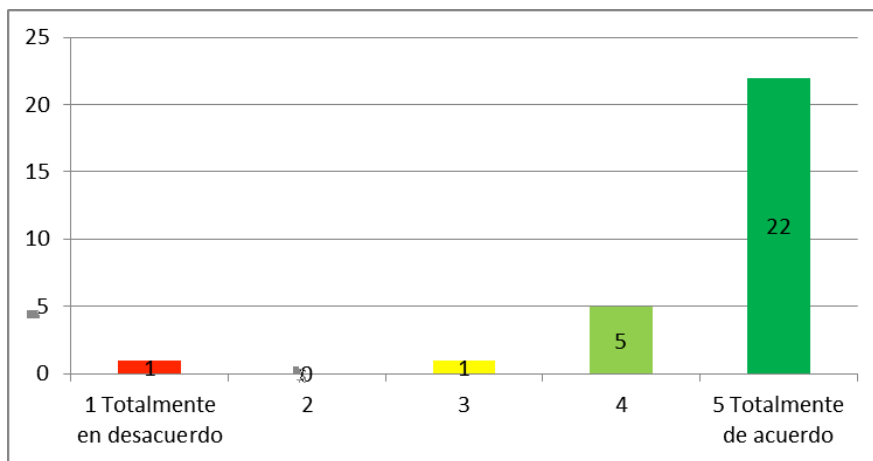
El análisis que se lleva a cabo en las próximas preguntas está relacionado con los planes de comunicación para programas de transformación que requerían de cambios organizativos.

5.2.1 Rol de la comunicación interna en los programas de transformación

A las 29 empresas que han superado la pregunta de corte se les consulta -en la pregunta veinticuatro de la encuesta- si están de acuerdo con que la comunicación interna tiene un rol fundamental en el éxito de los programas de transformación que implican cambios organizativos.

Tal y como se observa en el gráfico 33, y de acuerdo a las respuestas obtenidas a la pregunta comentada anteriormente, la gran mayoría de los responsables de comunicación están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la comunicación interna tiene un rol especialmente relevante durante la gestión del cambio. Esta visión la comparten 27 de las 29 empresas, lo que supone que la afirmación está respaldada por un 93 % de las respuestas.

Gráfico 33: Respuesta a la pregunta “Considero que la comunicación interna tiene un rol fundamental en el éxito de los programas de transformación que requieren cambios organizativos”



Fuente: Elaboración propia

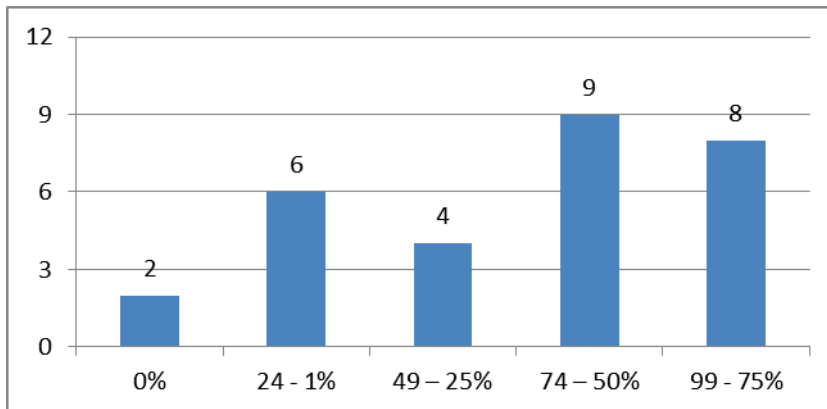
La única respuesta negativa (evaluada con un 1 sobre 5) y la respuesta neutra (3 sobre 5) representan apenas un 7% de la opinión del total. Por lo que, a pesar de la minoría negativa, se comprueba que los responsables de comunicación interna están de acuerdo en la gran relevancia de su función en estos planes de transformación.

Cabe destacar que las empresas que puntuaron baja esta pregunta mantienen la misma opinión que manifestaron al comienzo de la encuesta cuando evaluaron con un 2 sobre 5 las preguntas número uno y dos del cuestionario, en las que se cuestiona el rol de la comunicación interna en el plan estratégico de la empresa y su impacto en los resultados de compañía. Así mismo, ambas compañías también valoraron con un 2 sobre 5 el impacto de la era digital en sus herramientas de comunicación interna.

En la pregunta veinticinco del cuestionario se pide a los responsables de comunicación interna que valoren el nivel de participación de su área en la elaboración de los planes de comunicación con los que se comunicaron los programas de transformación que requerían de cambios organizativos en sus empresas. Tal y como se observa en el gráfico 34, existe una elevada disparidad en las respuestas a la pregunta.

De acuerdo a los resultados, en dos de las empresas, el área de comunicación interna no participó en absoluto en el diseño del plan de comunicación. En otras 6 empresas la participación estaba por debajo del 24%. Mientras que, en 4 compañías la participación se sitúa por debajo del 49% (entre el 25% y el 49%). Esto indica que, a la hora de diseñar cómo se comunicarán los planes de transformación, en un 41% de los casos (12 empresas del Ibex 35), el área especialista colabora de manera minoritaria en la fase de diseño, puesto que, la mayor parte de la responsabilidad recae en otras áreas o personas.

Gráfico 34: Porcentaje del programa de transformación que diseña el área de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Al pedir a los responsables de comunicación interna que explicaran brevemente en qué consistía y cómo se ejecutó el programa más exitoso de comunicación asociado al programa de transformación que requería de cambios organizativos en su empresa (en la pregunta abierta número veintiocho del cuestionario), Bankinter destacó un hecho relacionado con el punto que se está analizando:

En los cambios a alto nivel ha participado siempre comunicación interna, a veces con un rol más activo y otras menos, con publicaciones en la intranet, envío de correos electrónicos y coordinación con la alta dirección para un *timing* adecuado.

Sin embargo, como se observa en el gráfico 34, 9 de las 29 respuestas indicaron que su participación en el diseño representó entre el 50 y el 74% del total. Así, se puede deducir que para el 31% de las compañías, la mayor parte de la responsabilidad del plan de comunicación recaía en el área de comunicación interna aunque había otras áreas de la compañía que colaboraron en su diseño.

Por ejemplo, el responsable de comunicación interna de Endesa confirmó en la pregunta veintiocho del cuestionario que los planes de comunicación de los programas de cambio se realizan de la mano con el área de recursos humanos. Su responsable explicó en la encuesta que el plan de comunicación más exitoso ha sido: “un plan 360° con el uso combinado de los canales y medios que, según experiencias anteriores, había demostrado mayor eficacia en el marco de una estrecha colaboración entre las direcciones de RRHH y comunicación”.

De manera similar a Endesa, Alberto Muelas -gerente de Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna en Indra- explicó durante su entrevista en profundidad que el programa de transformación más exitoso que han diseñado ha necesitado del apoyo y la colaboración de otras áreas distintas a comunicación interna. Él lo afirma de la siguiente forma:

(Nuestro plan de transformación) surgió del Consejero Delegado, por lo que tenemos su pleno apoyo. No obstante, también nos hemos apoyado de otros departamentos de la compañía que son los que al final tienen que ejecutar determinadas iniciativas. Efectivamente también tenemos el apoyo del departamento de formación, la gente de desarrollo en recursos humanos, etc.

Volviendo al gráfico 34, se observa que en 8 empresas la participación del área de comunicación interna en el diseño del plan de comunicación se situó en valores que oscilan entre el 75 y el 99%. Por lo que en un 28% de las compañías del Ibex 35 la elaboración de la estrategia de comunicación para alinear a los empleados en un programa de cambio correspondió, casi por completo, al área de comunicación interna. Las sugerencias o directrices de otras áreas fueron minoritarias.

Por último, los resultados del cuestionario revelan que ningún departamento de comunicación interna reconoció ser responsable al 100% del diseño del plan sin colaboración de otras áreas implicadas. La responsable de comunicación de Abertis, sin embargo, afirmó en la pregunta abierta número veintiocho del cuestionario que:

Ahora mismo estamos diseñando el plan que va a transformar la corporación. En esta ocasión sí es 100% de comunicación interna y aborda cuestiones tanto operativas (procesos) como culturales (comportamientos). Recoge acciones puramente comunicativas, otras participativas y co-generativas. Se ejecutará desde los meses previos al traslado de sede y durante todo el año siguiente.

No obstante, si se considera que por encima del 50% el rol de la comunicación interna pasa a tener un papel protagonista en la gestión del cambio, entonces se puede afirmar que en el 41% de los casos la responsabilidad decae mayoritariamente fuera del área mientras que, en el 59% restante, es el propio área de comunicación interna quien actúa como máximo responsable de elaborar y ejecutar los planes de comunicación.

5.2.2 Herramientas de comunicación interna durante los programas de transformación

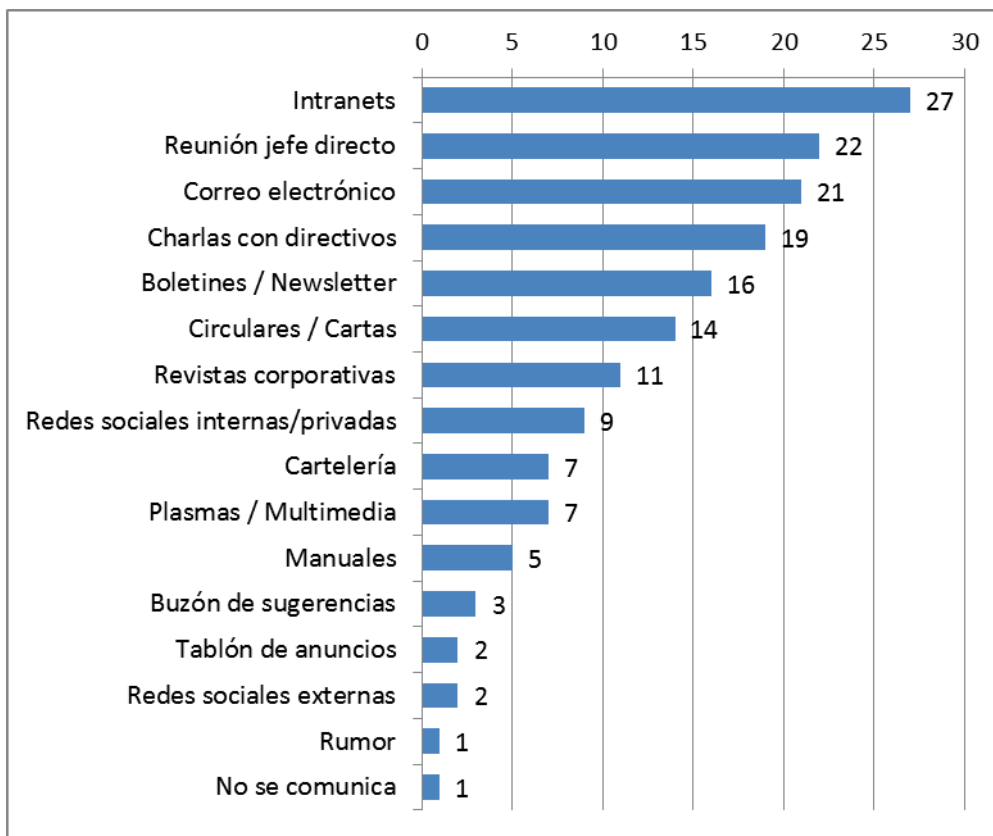
En la pregunta veintiséis y veintisiete de la encuesta se pide a los responsables de comunicación interna que identifiquen todos los medios que se utilizaron para comunicar el programa de transformación a los empleados de su empresa y que valoren su impacto en esta circunstancia específica de cambio mayor.

Al analizar los resultados recogidos en la encuesta acerca de las herramientas seleccionadas, se observa una notable similitud y alineación con las respuestas obtenidas en las preguntas nueve y diez del cuestionario –previamente analizadas– en las que se mide qué herramientas son las más relevantes en la estrategia de comunicación interna de la compañía (gráfico 19) y cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas por los empleados (gráfico 21).

En el gráfico 35 se pueden observar la totalidad de las respuestas a la pregunta veintiséis. El número situado a la derecha de cada barra indica el total de repeticiones que se contabilizaron de la enumeración de herramientas utilizadas para comunicar el programa de cambio.

Según los resultados, la herramienta más utilizada como repositorio de noticias acerca de los cambios estructurales y estratégicos de la compañía que da contexto y continuidad a la información de los programas de transformación es la intranet corporativa. Un 93% de las empresas han seleccionado este canal como uno de los medios de los que se apoyan para explicar los cambios; o lo que es lo mismo, en 27 de las 29 empresas participantes, este canal forma parte de los planes de comunicación.

Gráfico 35: Herramientas internas utilizadas para comunicar un programa de transformación



Fuente: Elaboración propia

Este dato está alineado con los resultados previamente expuestos en el apartado 5.1.4 en el que la intranet destaca por ser la herramienta clave más relevante en la estrategia de comunicación interna. Según los resultados ya analizados, el 86% de las empresas que formaron parte de la investigación (según los resultados de la pregunta número nueve del cuestionario), seleccionaron la intranet bien como una herramienta relevante o muy relevante a la hora de valorar todos los medios y canales de comunicación interna a su disposición.

Continuando con el escenario de la gestión del cambio, la segunda herramienta más utilizada para comunicar los planes y el impacto de la transformación es la reunión con el jefe directo. Esta herramienta ha sido seleccionada por 22 empresas del total de 29 que superaron la pregunta de corte. Esto significa que, en un 76% de los casos, se pide la colaboración del jefe para que comparta los mensajes del programa de transformación con sus empleados. Este dato también es coherente, aunque no igual, que el resultado de la valoración de herramientas de la pregunta número nueve, puesto que la charla con el

jefe directo también fue la segunda pregunta más veces considerada como relevante o muy relevante; en aquella ocasión por un 85% de las empresas.

Alberto Muelas explica en su entrevista que, en Indra, debido a la deslocalización de los equipos, los jefes recurren a las nuevas tecnologías para poder tener conversaciones que simulan el cara a cara:

Las nuevas tecnologías te pueden ayudar cuando el equipo está disperso y cuando, por ejemplo, tienes que tener una reunión presencial con una persona que está en otro país. Entonces, la videoconferencia, la telepresencia o la audio conferencia (en el peor de los casos) te pueden ayudar a comunicar de una forma pseudo-presencial los cambios. En el caso de Indra, como nuestro objetivo es poder ser capaces de comunicar a toda la organización cualquier mensaje relevante en 48 horas, las nuevas tecnologías son indispensables. Sólo podemos lograr el objetivo si nos apoyamos en tecnología. Puesto que hay mucho jefe de equipo o directivo en Indra que tienen equipos dispersos, incluso, en otros países. La telepresencia, por ejemplo, te puede ayudar para determinados mensajes aunque mi recomendación es que, siempre que sea posible, se haga en persona.

En tercer lugar del ranking de medios se mantiene el correo electrónico. En esta ocasión esta herramienta es seleccionada por 21 participantes lo que representa un 72% de las empresas. Mientras que, en la siguiente posición, se consolidan las charlas con directivos como la cuarta herramienta más veces seleccionada. 19 participantes incluyeron este medio en sus planes de comunicación, o lo que es lo mismo, esta herramienta se utilizada en el 66% de las empresas del Ibex 35 que han realizado programas de cambio mayores.

Las herramientas que lideran las cuatro posiciones, por lo tanto, mantienen su hegemonía anterior.

Se ha diseñado un nuevo gráfico (el gráfico 36) para comparar visualmente con mayor facilidad las respuestas a la pregunta veintiséis con las de la pregunta número nueve del cuestionario. En la pregunta nueve se indagaba sobre la relevancia de las distintas herramientas en la estrategia de comunicación interna de la compañía y se pedía a los encuestados que valoraran del uno al cinco las herramientas, siendo el 1 “nada relevante” y el 5 “muy relevante”. Para comparar los resultados de ambas preguntas, se han sumado las herramientas evaluadas con un 4 y con un 5 en la pregunta nueve para conocer las respuestas favorables. De esta manera podemos establecer una comparativa entre las dos preguntas para analizar si las herramientas utilizadas en la estrategia general de comunicación interna son similares a las utilizadas en particular para comunicar los programas de transformación que requieren de cambios organizativos.

Tal y como se había comentado, y como se muestra en el gráfico 36, la intranet y el jefe directo son las herramientas que ocupan las dos primeras posiciones. No obstante, a pesar de no haber perdido la posición, la diferencia entre ambas se amplía, puesto que la intranet gana protagonismo en las situaciones de cambio al mismo tiempo que el jefe directo lo pierde. Con lo que, a la hora de comunicar los programas de transformación, la intranet se consolida mientras que las conversaciones con el jefe pierden algo de

relevancia estratégica. Por lo tanto, a pesar de que la intranet no es considerada un medio rico ni recomendado para información sensible –según la teoría de medios que se revisó en el capítulo 2 y 4- este canal se utiliza, prácticamente, en todos los programas de cambio del Ibx 35; a diferencia del jefe directo a quien sólo se recurre en un 76% de los casos.

No obstante, ya que las diferencias son estadísticamente poco relevantes se puede afirmar que en situaciones de cambio mayor las empresas del Ibx 35 tienden a aplicar una estrategia de medios muy similar a la utilizada para comunicar su actividad cotidiana, por lo que algunos cambios son comunicados sin mayores adaptaciones utilizando medios planos y masivos, en lugar de una comunicación más personal donde el *feedback* contribuya a generar un mejor entendimiento y menos resistencia.

Gráfico 36: Herramientas internas utilizadas para comunicar un programa de transformación frente a las principales herramientas estratégicas



Fuente: Elaboración propia

El correo electrónico, las charlas con directivos y las revistas corporativas ocupan las posiciones del 3 al 5 y no se aprecian diferencias significativas en las respuestas entre los dos supuestos.

Sin embargo, en el caso de los boletines o *newsletters* se puede observar un mayor uso de esta herramienta en los comunicados vinculados al cambio. A pesar de no ser considerado un canal muy relevante para la estrategia de comunicación interna, el porcentaje pasa de un 38 a un 55 por ciento. Se comprueba, por lo tanto, que los boletines/*newsletters* son una de las herramientas estratégicas tenidas en cuenta para este tipo de comunicaciones donde es necesario reforzar y presentar a los nuevos equipos. La misma situación ocurre con las circulares o cartas, las cuales adquieren mayor importancia en los programas de cambio que en la estrategia general de comunicación interna.

Ramón Rovira, Subdirector General de la Dirección de Comunicación y de Relaciones Institucionales del Banco Sabadell, destaca en la entrevista la relevancia que las *newsletters* tienen dentro del plan de comunicación de todos los procesos de transformación que ha liderado el banco durante la adquisición de otras cajas y bancos al Grupo. Tal y como afirma Rovira, durante los primeros comunicados que el banco realiza a los nuevos empleados se apoyan de estas herramientas para facilitarles la mayor cantidad de información del proceso posible. Él lo explica así:

(Durante los procesos de adquisición) intentamos acercar muchísimo la información a todas las personas que se incorporan. En este sentido elaboramos unas *newsletters* que se envían de forma muy periódica y muy recurrente a los nuevos empleados. Allí se comparte permanentemente toda la información, incluso día a día, del proceso que se iba siguiendo para que ellos tuvieran en todo momento información de lo que estaba pasando.

El caso de los plasmas/multimedia es el opuesto al de los boletines y *newsletters* puesto que no parece que sea un medio considerado apropiado para este tipo de comunicaciones formales y aparece con una puntuación inferior a la de su clasificación en la estrategia habitual.

En cuanto a las redes sociales privadas su uso en los programas de transformación es levemente superior al de situaciones habituales. Este incremento puede deberse a empresas como Telefónica, donde aprovecharon su programa de transformación para lanzar este nuevo canal. José Ramón Castañares, Gerente de Transformación de Telefónica, cuenta así el rol de su red social en Yammer dentro del plan de comunicación del programa:

Lanzamos en la cumbre de directivos en la que se inició el programa de transformación una red social interna basada en la tecnología de Yammer en la que, en primer lugar, cualquier empleado podía hablar con el Consejero Delegado. Ese fue el primer hito. En este canal, además, todos los directivos y todos los empleados estaban en contacto. Es una red social interna que se ha utilizado intensamente para comunicar las noticias,

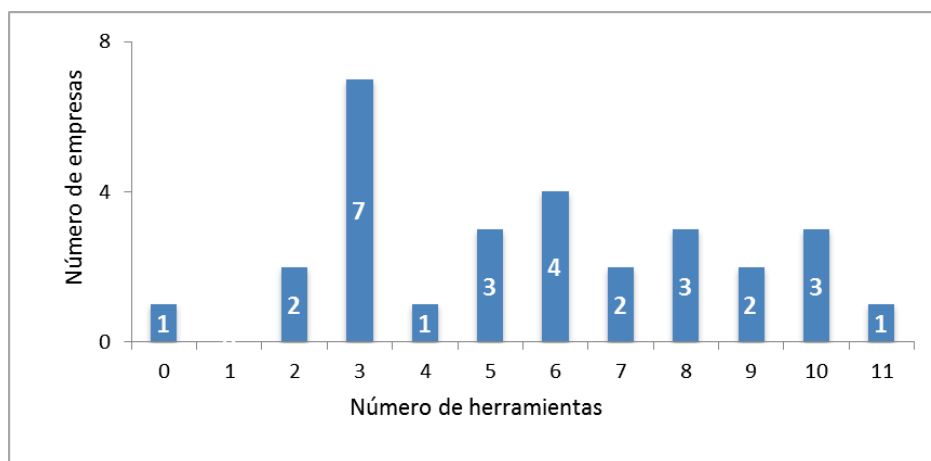
captar el pulso de los empleados. Por lo tanto, ha sido muy muy importante el uso de Yammer en todo este programa de cambio.

Al analizar las respuestas a esta pregunta se detecta paralelamente que, en ningún caso, los programas de transformación se comunican desde un único medio sino que, todas las empresas utilizan, al menos dos medios para respaldar sus mensajes. Tal y como se observa en gráfico 37, a pesar de haber mucha dispersión en la redundancia de medios, lo más habitual en el caso de las empresas del Ibex 35 es que difundan el mismo mensaje a través de 3 medios distintos. Un 24% de las empresas lo hacen así.

No obstante, las posibilidades de redundancia de medios son amplias y se observa un abanico de respuestas muy amplio que van desde 0 a 11 herramientas de comunicación distintas. La segunda respuesta más común es la de 6 medios, que ocurre en el 14% de las empresas.

Un porcentaje elevado de los responsables de comunicación interna, al preguntarles en el cuestionario acerca de en qué consistía y cómo se ejecutó el plan de comunicación más exitoso asociado al programa de transformación que requería de cambios organizativos, afirmaron que su estrategia se basó en el uso de todas las herramientas de comunicación interna disponibles para reforzar al máximo el mensaje. Un ejemplo de esto lo afirmó la responsable de comunicación interna de Enagas, al explicar así en la pregunta veintiocho del cuestionario en qué consistía su plan: “Comunicamos a través de todos los canales de manera transparente y programada, asegurándonos del impacto a empleados de todos los niveles y recogiendo todas las dudas que pudieran surgir”.

Gráfico 37: Redundancia de herramientas durante los programas de transformación



Fuente: Elaboración propia

El responsable de Bankia afirmó mantener una estrategia muy similar a la de Enagas. Así lo exponía en el cuestionario: “Básicamente hicimos un despliegue de los temas de

transformación en todos los canales de comunicación interna de la empresa (intranet, revista online, *newsletter*, foros, *focus groups*, espacio audiovisual, reuniones en cascada...)”. Mientras que el responsable de Obrascon Huarte Lain, con algo menos de detalle, manifestaba que la estrategia exitosa reside en “comunicar a través de diversos canales”.

Por otro lado, la responsable de Ferrovial explica en la encuesta que, para el plan de comunicación de la estrategia de innovación de la compañía (2011-2013) que actualmente se acababa de renovar se utilizaron tanto los canales de comunicación *on-line* de los que dispone la empresa (como son: la intranets corporativas, los vídeos, el correo electrónico y las postales electrónicas) como los canales *off-line* (cartelería, *merchandising* y eventos corporativos).

Del mismo modo, se sobreentiende que existe una estrategia de redundancia de medios parecida a los ejemplos anteriores en Telefónica; donde su responsable de comunicación interna destacaba de la siguiente forma en la encuesta su plan más exitoso de comunicación asociado a programas de transformación con cambios organizativos mayores:

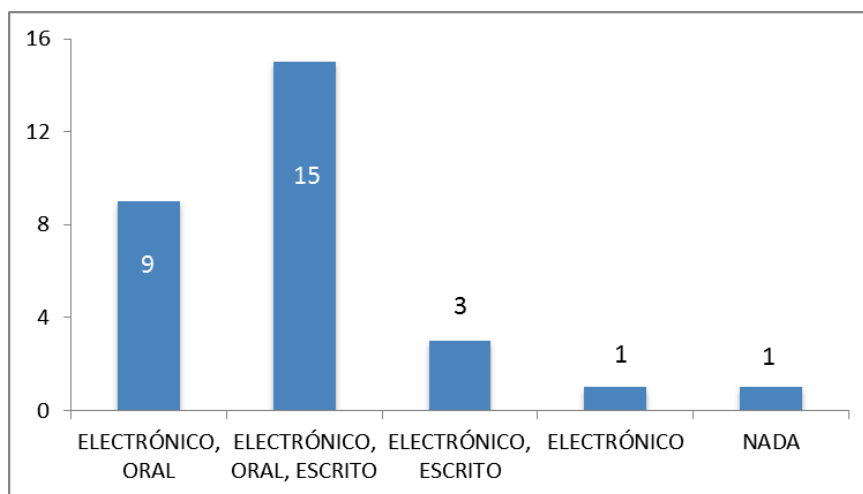
El pasado mes de febrero de 2014 se comunicó a toda la organización la nueva estructura organizativa -que aplicaba desde entonces- y las razones para realizar tales cambios. Se pusieron todos los medios y herramientas de comunicación interna al servicio de tal comunicación a partir del plan de comunicación interna diseñado al efecto, en el que se estableció el calendario de acciones, *argumentarios*, canales y contenidos a gestionar, así como los mecanismos de *backoffice* de gestión de las consultas generadas por los empleados.

El caso de Iberdrola es otro ejemplo donde se comunicó al empleado el programa de cambio cultural en el que estuvieron inmersos desde distintos medios y canales. La responsable de comunicación lo explica con las siguientes palabras en el cuestionario:

La transformación de la cultura de la empresa ha sido un proceso de varios años y en el que han participado todos los miembros de la casa. Se han utilizado todas las herramientas de comunicación interna, cada una en un momento y según la necesidad y el público.

Al revisar en detalle las combinaciones de herramientas, se observan las agrupaciones de medios que se presentan en el gráfico 38. De él se deduce que la mayoría de las empresas del Ibx 35, concretamente el 52% de ellas (15 empresas), utilizan una estrategia de redundancia de medios en la que combinan herramientas digitales, escritas y orales para asegurarse de que los mensajes llegan a todos los destinatarios. La cantidad de medios que utilizan estas 15 empresas es también heterogénea, no obstante, se observa que, como común denominador en todas ellas, se incluyen la intranet y las charlas con el jefe directo. En cuanto al medio escrito más común, en este grupo de empresas destacan las circulares o cartas; las cuales se incluyen como una herramienta implementada en 12 de las 15 compañías.

Gráfico 38: Redundancia de medios durante los programas de transformación



Fuente: Elaboración propia

La segunda combinación de medios más habitual mostrada en el gráfico 38 es la mezcla de herramientas orales y digitales. 9 encuestados, es decir, un 31% de las empresas, han optado por eliminar el papel y centrar sus canales en un medio digital -desde el que todos los empleados puedan descargar o recibir información- junto con un medio oral -con el que aclarar dudas y compartir *feedback*-. En este grupo de empresas, la intranet y las reuniones con el jefe directo continúan siendo las más comunes, aunque no se mantienen como herramientas comunes de la estrategia de todas las empresas.

Esta estrategia la utilizaron, por ejemplo, en Arcelormittal, Gamesa, Abengoa, Banco Sabadell y BBVA. Además, los responsables de comunicación de dichas empresas explicaron en el cuestionario que para el diseño del plan de comunicación sobre el cambio más exitoso de su empresa emplearon herramientas de comunicación interna mediadas por ordenador junto al apoyo de los líderes de la compañía. En concreto, en Arcelormittal, publicaron en la pregunta número veintiocho de la encuesta que: “se planificó la comunicación utilizando *webmeetings*, publicando noticias en la intranet, organizando *proximity meetings* o charlas con directivos, y mediante comunicación presencial, etc.”.

De manera similar, la responsable de comunicación interna de Gamesa afirma en la encuesta que “se realizaron comunicaciones para compartir los cambios, al mismo tiempo que se hicieron reuniones y *focus group* para explicar la necesidad e importancia de estos cambios”.

Por su parte, la responsable de comunicación interna de Abengoa, explicó en el cuestionario el protocolo establecido para comunicar cambios estructurales mayores en su empresa de la siguiente forma:

Para comunicar cambios en la organización, tales como la creación de una nueva unidad de negocio, siempre trabajamos con correos electrónicos desde la alta dirección junto a presentaciones presenciales para explicar las nuevas funciones, departamentos y cómo se articulan con el resto. También es muy importante la intranet, pues allí tenemos varios apartados donde se publican todas estas novedades junto con toda la información necesaria.

El protocolo de Repsol también lo explicó la responsable de comunicación en la encuesta de la siguiente forma:

Los cambios organizativos siempre se comunican de la misma manera. Desde Presidencia se aprueban estos y se pasa nota informativa a comunicación interna para que lo confeccione, una vez aprobada se lanza a los soportes internos (intranets, *newsletter*, correo electrónico, cartas y a los jefes implicados). Por ahora la red social interna simplemente replica la noticia que se ha publicado en la intranet.

Por otro lado, el responsable de BBVA mantiene en la encuesta que para su programa de transformación se apoyaron de “comunicaciones a través de la intranet y del correo electrónico con formatos audiovisuales y participativos, junto a reuniones de la alta dirección que pueden ser seguidas por *streaming* por todos los empleados”.

El Banco Sabadell, por último, reveló en la encuesta que el plan de comunicación más exitoso de un programa de cambio realizado poseía una estrategia fuertemente apoyada por la alta dirección y basada en un seguimiento permanente de los avances. En la pregunta número veintiocho del cuestionario lo explica de la siguiente forma:

Durante las integraciones llevadas a cabo por el banco Sabadell durante los últimos siete años -en España y en los Estados Unidos- el banco ha experimentado una transformación que ha supuesto un amplio despliegue humano y técnico para hacer llegar hasta cada uno de los nuevos empleados incorporados la filosofía y las expectativas que tenía la entidad. La fórmula consistía en reuniones semanales donde se analizaba la evolución de la integración con todos los ámbitos de dirección del banco presentes. También se organizaron encuentros puntuales, sesiones de trabajo con los altos directivos y reuniones por zonas con todos los empleados y la cúpula de la entidad. Al mismo tiempo se enviaban newsletters periódicas e información vía *email* a los empleados.

No obstante, al analizar las respuestas que este colectivo de 9 empresas había realizado en el resto de preguntas anteriores, se detecta un patrón inesperado. Entre este colectivo de empresas se encuentran las puntuaciones más bajas en relación al porcentaje del plan que ha sido diseñado desde el área de comunicación interna (pregunta veinticinco del cuestionario). Cinco de estas empresas afirmaron que su responsabilidad en los planes de comunicación de los programas de cambio se sitúa entre el 24-1%, dos empresas entre el 49-25%, una empresa del 74-50% y otra empresa entre el 99-75%. De este modo, se deduce que, una de las posibles causas que hacen que se reduzca el sentimiento de responsabilidad en el plan de comunicación es el traspaso de poder a los líderes y jefes de la organización como principales canales y motores del cambio con sus equipos.

En el siguiente apartado (sección 5.2.3), se analiza en mayor profundidad el método de comunicación en cascada y se observa como los propios responsables de comunicación interna manifiestan su preocupación ante la pérdida de control del plan de comunicación cuando toda la responsabilidad del traspaso de mensajes se delega y es dependiente de la voluntad y de la capacidad de los jefes involucrados en la cascada para compartir los mensajes, ya que, como se afirma más adelante, no siempre ocurre o no ocurre de la manera programada. Esta puede ser una de las causas que motivan que los responsables de comunicación perciban que tienen una muy limitada responsabilidad en el plan de comunicación del cambio.

En cuanto al resto de combinaciones de medios mostradas en el gráfico 38, 3 empresas afirman utilizar medios digitales e impresos en sus planes de comunicación de programas de transformación mientras que sólo 1 empresa utiliza únicamente medios digitales y 1 empresa no utiliza ningún medio porque no comunica a los empleados los cambios. Este porcentaje reducido de empresas que no utilizan las conversaciones cara a cara para llegar a los empleados representa un 14% de las empresas del Ibex 35 (de entre las 29 empresas que forman parte de la muestra en esta sección). Lo habitual entre las empresas cotizadas, tal y como se deduce del gráfico 38, es combinar medios orales y digitales, con un refuerzo de medios impresos.

El caso de una de las empresas que combinó eficientemente medios digitales y escritos en su programa de transformación es Inditex. Su responsable de comunicación interna explicó en el cuestionario que el plan de comunicación para dar a conocer un cambio organizativo mayor que considera más exitoso se llevó a cabo de la siguiente forma:

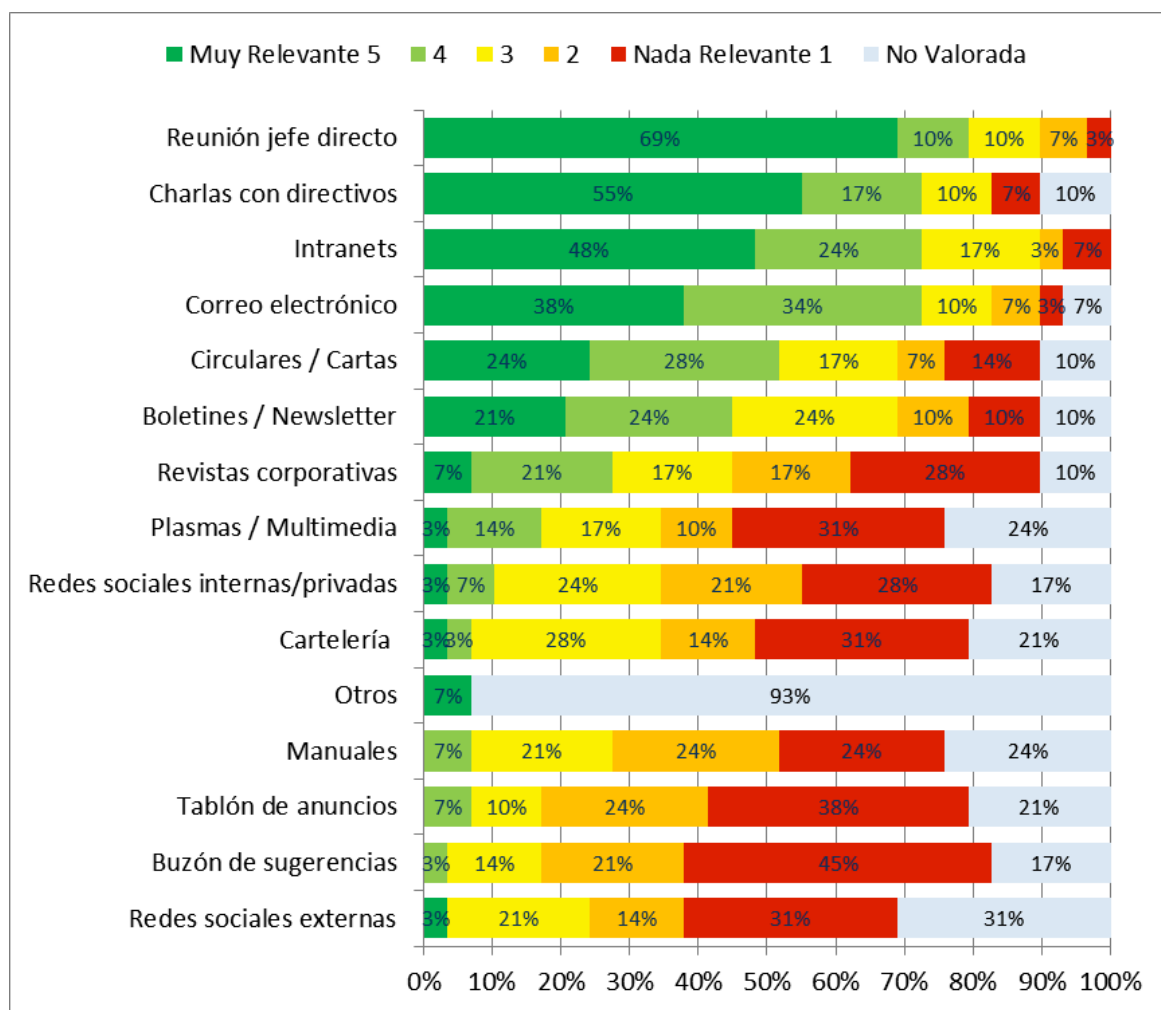
El cambio en la presidencia de la compañía se comunicó con una carta interna del fundador, y anterior presidente, a todos los empleados. Además, se incluyeron una noticia en un lugar preferente en la intranet y un reportaje en la revista trimestral del Grupo.

Los gráficos 37 y 38 respaldan la teoría de la sincronicidad de medios (analizada en la sección 4.3.3) la cual cuestiona la teoría de la riqueza de medios poniendo en entredicho que se deba elegir el medio más adecuado para comunicar cada mensaje. La sincronicidad de medios, por el contrario, defiende que a través del refuerzo de los mismos mensajes en varios canales se consiguen mejores resultados. Esta realidad se ve reflejada en los resultados de la encuesta recientemente analizados y, por lo tanto, en el ámbito de la comunicación empresarial de las empresas del Ibex 35. A pesar de que dependiendo del contenido y el objetivo de la comunicación se deban utilizar distintas herramientas de comunicación interna para difundir los mensajes; lo habitual en estas empresas es combinar, al menos, tres herramientas y dos medios diferentes.

Por otro lado, para profundizar en la eficacia de cada una de las herramientas de comunicación interna, en la pregunta veintisiete del cuestionario se pide a los responsables de comunicación interna de las empresas del Ibex 35 que valoren, en base a su experiencia, el impacto de las distintas herramientas de comunicación en el empleado a la hora de comunicar los cambios organizativos.

En esta pregunta de la encuesta, como es habitual, las opciones de respuesta se presentan en base a una pregunta de cinco puntos. A efectos del análisis de los resultados, como en otras preguntas anteriores, se considera que las respuestas 1 y 2 representan valoraciones no favorables, 3 representa una respuesta neutra y las respuestas 4 y 5 representan la favorabilidad. No obstante, la diferencia con las preguntas anteriores donde se evaluaban herramientas es que, en esta ocasión, no es obligatorio responder con una valoración a todas las herramientas; por lo que aquellas en las que el encuestado no ha introducido una respuesta también han sido cuantificadas y representadas en la gráfica con la etiqueta de no valoradas. En el gráfico 39 se puede observar en tonos verdes la favorabilidad de las evaluaciones.

Gráfico 39: Impacto de las herramientas de comunicación en el empleado al comunicar cambios organizativos mayores según la experiencia de los responsables de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Se observa que la herramienta más veces considerada como muy relevante o relevante ha sido la reunión con el jefe directo. Esta respuesta ha obtenido un 79% de favorabilidad, esto quiere decir que para 23 de los 29 responsables que han respondido esta pregunta, la reunión con el jefe directo es la herramienta fundamental para comunicar noticias al empleado vinculadas al cambio. Esta comprobación supone un cambio con respecto a las herramientas más utilizadas para comunicar los programas de transformación (pregunta veintiséis – gráfico 35) puesto que, en esa y en las anteriores preguntas sobre medios, la herramienta más utilizada ha resultado ser la intranet.

Sin embargo, las cifras arrojadas de esta pregunta del cuestionario muestran que, aun siendo la intranet la herramienta más utilizada no es la que se considera de mayor impacto. Su implantación puede deberse a los múltiples beneficios de esta herramienta entre los que destaca su capacidad para almacenar y difundir información segura de manera atemporal y ubicua puesto que puede ser consultada por cualquier empleado en cualquier momento. No obstante, a pesar de que esta herramienta de comunicación interna se utiliza casi en la totalidad de los programas de transformación; si lo que prima es el impacto, las herramientas de comunicación interna que se transmiten de forma oral (como son las reuniones con el jefe directo) son más efectivas que ninguna herramienta digital o escrita.

Estos resultados son consistentes con el argumento expuesto anteriormente sobre las combinaciones de medios y con el hilo argumental mantenido durante la mayor parte de la revisión documental en los capítulos 2 y 4 de este trabajo. Gran cantidad de autores, expertos en comunicación, psicología y cambio, mantienen y demuestran (en base a sus investigaciones ya publicadas) que, en situaciones de gran incertidumbre donde el empleado se ve directamente afectado por el cambio, es más eficiente y evita en mayor medida la resistencia cuando el jefe directo y los directivos mantienen comunicación cara a cara con el implicado.

Alberto Muelas, responsable de comunicación interna en Indra, refleja en su entrevista este mismo argumento. Él lo explica de la siguiente forma:

Cada uno de los canales de comunicación que tenemos a nuestra disposición –intranet, *email*, cartelería, folletos, comunicación personal, etc.–, tiene distintos impactos, distintos costes y distintas implicaciones. Al final, enviar un correo electrónico es muy barato pero el impacto que tiene es muy bajo. Entonces, si quieres hacer un cambio organizativo, el correo electrónico te da la ventaja del coste pero no te va a servir para que la gente se involucre con ese cambio cultural. Cuando quieres que la gente se involucre con el cambio cultural tienes que acudir a canales de muy alto impacto y no hay nada que sea de mayor impacto que tu jefe te reúna y te diga: “mira, la compañía está enfrentando este cambio en su entorno y necesitamos transformar nuestra empresa para responder a él”. No hay nada que sea de mayor impacto que tu jefe te reúna para explicarte un determinado cambio. Entonces, con esta premisa, ese tipo de comunicaciones se tienen que utilizar para entregar las comunicaciones más importantes de la compañía; las cuales pueden ser desde un cambio transformacional de compañía, de estrategia, de presupuesto, etc. Así, siempre que el cambio sea muy significativo, el canal que se tiene

que priorizar es el de la comunicación en cascada con una reunión con tu jefe. Ya puede ser reunión en grupo o individual.

La segunda herramienta de comunicación interna seleccionada por los participantes de la encuesta como la más impactante para los programas de transformación son las charlas con directivos; es decir, otro medio de comunicación oral. Esta herramienta ha sido seleccionada por un 72% de los encuestados o lo que es lo mismo, 21 de 29 participantes.

De acuerdo a la revisión documental que se analizó en la sección 4.3.3 de este trabajo de investigación, las charlas con directivos son una herramienta fundamentalmente valorada por los empleados al comienzo del programa de cambio. Los empleados necesitan ver que los máximos responsables avalan y se responsabilizan del cambio. Sin embargo, el canal de mayor impacto y más valorado por los mismos son las conversaciones frecuentes con su responsable directo.

No obstante, algunos responsables de comunicación interna del Ibex 35 han confirmado darle una gran relevancia a las charlas con directivos dentro de su estrategia y plan de comunicación sobre los programas de cambio. Es, por ejemplo, el caso de Ferrovial y Mediaset España. Ambos destacaron el papel de los directivos al cumplimentar la pregunta veintiocho del cuestionario.

Ferrovial explica de la siguiente forma el plan de comunicación de su programa de transformación más exitoso:

(Los programas más exitosos) se vinculan especialmente a cambios organizativos. En función de la dirección y unidad de negocio, así como del público al que nos dirigimos, se diseñan unas acciones u otras. Es muy importante la segmentación de audiencias para definir el objetivo de comunicación y el canal más adecuado. No obstante, en estos cambios siempre juega un papel muy relevante la dirección de la compañía ,por ello siempre se incluyen actuaciones en las que la dirección juega un papel relevante.

Mediaset España también refuerza la figura de los líderes de la organización en estas circunstancias y diseña planes de comunicación donde su rol es especialmente relevante. La estrategia de comunicación para programas de cambio que destaca en la encuesta la responsable de comunicación interna de la empresa, mantiene que se apoya de "reuniones con la dirección, publicación de circulares informativas y reuniones masivas entre el CEO y la plantilla para explicar el proceso". En esta combinación de medios se puede resaltar el fuerte posicionamiento de los directivos.

Por otro lado, continuando con el análisis del gráfico 39, se observa que las intranets y el correo electrónico tienen el mismo porcentaje de favorabilidad que las charlas con directivos si bien el número de respuestas valoradas como "muy relevante" es un poco inferior. En el caso de las intranets el número de valoraciones que han asignado un 5 a la herramienta es del 48% mientras que el 24% la ha valorado con un 4. No obstante, en el caso del correo electrónico, los 5 representan el 38% de las valoraciones y los 4 el 34%. Por lo tanto, la suma total de cuatros y cincos en ambas herramientas resulta en un 72%

de favorabilidad, al igual que en el caso de las charlas con directivos, aunque con distintos porcentajes.

Sin embargo, en la opinión de Alberto Muelas (de Indra), a pesar de que el uso del correo electrónico es muy elevado en los programas de transformación, los mensajes de alto impacto no son efectivos a través de este medio. Él lo explica en la entrevista de la siguiente forma:

El *email* yo diría que para determinados mensajes no sirven. Por ejemplo no puedes comunicar la estrategia de la compañía en un *email*, no puedes comunicar un cambio cultural en un *email*, no puedes comunicar la evaluación de desempeño vía *email*. La tecnología al final es muy amplia, incluye desde telepresencias hasta *emails*. Sin embargo, los *emails* sirven para determinados mensajes, pero no para los de alto impacto.

Llegados a este punto del análisis de la encuesta se puede afirmar que existen cuatro herramientas de comunicación interna que destacan sobre el resto tanto desde la perspectiva estratégica y de uso como desde el lado de las preferencias del empleado. Estas herramientas, por lo tanto, se consolidan como las más impactantes y utilizadas tanto para la comunicación de la actividad ordinaria de la empresa como para la comunicación de los programas de transformación mayores. El mismo grupo de cuatro herramientas poseen las primeras cuatro posiciones (aunque en distinto orden) en las diferentes preguntas de la encuesta donde se valoran las herramientas de comunicación interna con distintos fines. Estas son: las reuniones con jefe directo, las charlas con directivos, la intranet y el *email*.

Al mismo tiempo, el resto de herramientas de comunicación interna evaluadas en la encuesta mantienen una magnitud de impacto estratégico, uso y preferencia inferior a las cuatro anteriores. Estas herramientas "secundarias" son: las revistas corporativas, los boletines/*newsletter*, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, las redes sociales internas/privadas, las redes sociales externas, la cartelería, los plasmas/multimedia, los manuales y el resto de otras herramientas incorporadas en el listado en la opción abierta del cuestionario.

Dentro del grupo de herramientas de comunicación interna menos relevantes, tal y como se observa en el gráfico 39, destacan las evaluaciones de las circulares o cartas y de los boletines o *newsletters* con un número de respuestas favorables en torno al 50%. De este modo, se trata de las herramientas con mayor impacto en los empleados dentro del segundo grupo. El resto de herramientas no son consideradas de alto impacto por los responsables que han respondido a la encuesta.

Entre la categoría de "otros", cabe destacar que uno de los responsables de comunicación interna ha valorado como muy relevante los rumores dentro de las herramientas de comunicación interna para grandes programas de transformación; ya que indica que en algunas ocasiones los cambios organizativos no se comunican debidamente y los rumores son la fuente de mayor impacto en los empleados. Al mismo

tiempo, otro de los encuestados valoró como muy relevante la herramienta del periódico online interno.

5.2.3 Efectividad de los programas en cascada para gestionar el cambio

Con el objetivo de profundizar en la figura del jefe como herramienta de comunicación, se analiza un método previamente examinado en la revisión bibliográfica: los programas en cascada. A nivel teórico se explica en mayor profundidad el caso de la comunicación en cascada en la sección 4.4 de este trabajo de investigación. A pesar de las limitadas publicaciones de esta temática, se detecta que el impacto de su práctica en el entorno empresarial puede ser muy poderoso cuando el proceso funciona correctamente.

Por lo tanto, se investiga su utilización y efectividad en las empresas objeto de este estudio.

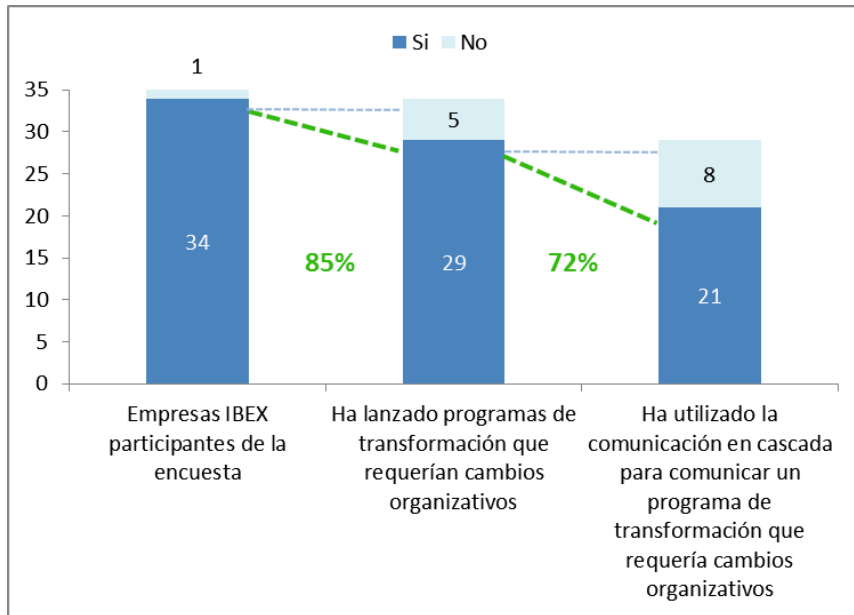
5.2.3.1 Uso e impacto de los programas en cascada en el Ibex 35

Tras la primera pregunta de corte de la encuesta, continuaron respondiendo al cuestionario 29 de entre las 34 empresas del Ibex 35 participantes. Por lo tanto, las 29 empresas que llegaron a la batería de preguntas sobre los programas en cascada son compañías que afirmaron haber lanzado programas de transformación que requerían cambios organizativos.

En la pregunta número treinta y uno se introduce una nueva pregunta de corte para identificar, de entre las 29 restantes, cuales son aquellas compañías que han utilizado la comunicación en cascada dentro de su plan de comunicación del programa de transformación.

En el gráfico 40 se representan las variaciones de la muestra a lo largo de la encuesta tras las dos preguntas de corte.

Gráfico 40: Número de empresas que superan las preguntas de corte de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 40 se observa que 21 de las 29 empresas que continuaban participando en la encuesta respondieron que sí utilizan la comunicación en cascada, por lo que se comprueba que un 72% de las empresas del Ibex 35 se apoyan del método en cascada para compartir con sus empleados la información relevante sobre sus programas de transformación que requieren de cambios organizativos.

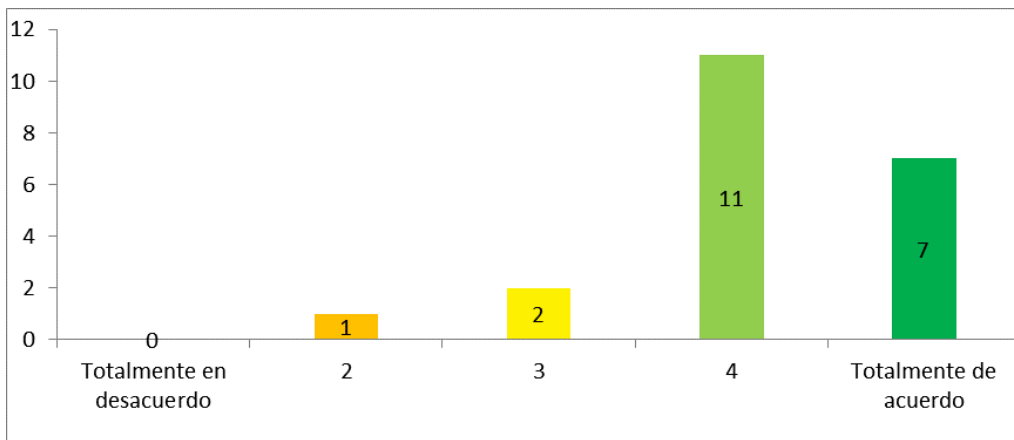
Por lo tanto, 8 de las 29 empresas participantes (un 28% sobre el total), negaron apoyarse en este método para comunicar los programas de transformación. Estas empresas no continuaron cumplimentando la encuesta. A partir de esta pregunta sólo continuaron participando en la encuesta los responsables de comunicación de las 21 empresas que superaron la segunda pregunta de corte (un 62% del total de las participantes y un 72% de las que han lanzado programas de transformación).

Entre las compañías que no han seleccionado planes de comunicación en cascada no hay ningún patrón significativo de sector, tamaño, etc. Sin embargo, cabe destacar que sí se observa un patrón común en las evaluaciones de las respuestas de aquellas empresas que no pasan las dos preguntas de corte. Al analizar sus respuestas acerca del rol de la comunicación interna se observa una menor relevancia estratégica que en las 21 empresas que llegan al final del cuestionario. Además, se detecta una tendencia en estas empresas a puntuar menos favorablemente las preguntas sobre herramientas e impacto de la comunicación interna.

En la pregunta número treinta y dos del cuestionario se pide a los veintinueve encuestados su opinión sobre la idoneidad de la comunicación en cascada para comunicar los programas de transformación que requerían de cambios organizativos, la respuesta fue mayoritariamente positiva. Tal y como se observa en el gráfico 41, 18 de los encuestados respondieron favorablemente (respuestas 5 y 4). Esto representa casi un 86% de las respuestas. No obstante, cabe destacar que 11 de dichas empresas afirmaron estar de acuerdo con la afirmación mientras que sólo 7 (un 33% del total) afirman estar totalmente de acuerdo con su idoneidad.

Por otro lado, solamente 1 de los 21 encuestados considera que no es una herramienta idónea. Mientras que 2 respuestas puntúan con un tres esta técnica, considerándose una respuesta neutra.

Gráfico 41: Respuestas a la pregunta: “Considero que la comunicación en cascada es el método idóneo para comunicar programas de transformación que requieren cambios organizativos”



Fuente: Elaboración propia

En Iberdrola, los programas en cascada son uno de los tres pilares de su estrategia de comunicación interna. El funcionamiento y el rol que tiene este método de comunicación en la compañía lo explica su directora de comunicación interna, Esther Castaño, en la entrevista. Su testimonio es el siguiente:

El programa “Comparte” es un programa de comunicación interna vertical a través de la línea jerárquica. Este año aún estamos definiendo cómo lo vamos a hacer puesto que cada año se innova en la forma de hacerlo. Tenemos programas Comparte en todos los países. En ellos los directivos se dirigen a los empleados. Por ejemplo, en este momento, el presidente de Brasil se está reuniendo en mitad de la selva con los operarios que están trabajando en campo. Además, tenemos programas en cascada específicos por país. En Iberdrola USA, por ejemplo, han tenido que explicar ahora la nueva tarifa que se ha tenido que aplicar en EEUU y para ello el presidente se ha reunido con los empleados y se ha organizado un programa en cascada a la vez que se ha complementado con un

Q&A en el portal, videos explicativos, etc. Esto mismo se hace en Scottish Power (nuestra empresa en Reino Unido) o en España.

Además de los programas en cascada específicos, una vez al año organizamos un programa Comparte global por todo el mundo. Ahí es cuando se presenta el nuevo plan estratégico y las nuevas líneas estratégicas. Es algo muy relevante para contar.

Por otro lado, José Ramón Castañares, de Telefónica, también defiende que el programa en cascada fue el mejor método que se pudo utilizar para comunicar su programa de transformación internamente. De hecho, en su entrevista incluso afirma que “era el único método posible”. El responsable de transformación en Telefónica explica del siguiente modo las posibilidades que les aportó la comunicación en cascada para alcanzar sus objetivos:

Necesitábamos que los mensajes fuesen iguales para todos y esto se resolvió con el *pack* de información que se entregó a los directivos. Todos los directivos tenían la misma comunicación por lo que todos los empleados recibieron los mismos mensajes. Además, en segundo lugar, como implantamos un plan de transformación en el que queríamos involucrar las emociones de los empleados, sólo podíamos conseguirlo si la información se contaba de tú a tú; es decir, en persona. No funciona con un cartel que ves. Una transformación no sucede a través de un cartel, sucede a través de alguien que te está contando una historia coherente. Por eso para nosotros era la única forma de hacerlo realidad.

Estos resultados ponen de manifiesto, una vez más, la relevancia del rol de las conversaciones con el jefe directo y de las charlas de directivos en el plan de comunicación de los programas de transformación. Así, los resultados de los gráficos 39 y 41 mantienen una línea argumental coherente. De manera similar, Alberto Muelas, de Indra, afirma en su entrevista que “cuando el cambio es grande yo creo que requiere de una comunicación en cascada”.

En vista de los resultados obtenidos, se puede deducir que la comunicación en cascada es considerada un método efectivo para comunicar los programas de transformación que requieren de cambios organizativos. No obstante, con el objetivo de profundizar en los resultados a esta pregunta, se indagó en las entrevistas acerca de los motivos por los cuales las empresas no estaban totalmente de acuerdo en su idoneidad para ejecutar con éxito un programa de transformación. La respuesta de las responsables de comunicación de Iberdrola y Mapfre comparten el mismo argumento: la pérdida de control.

Esther Castaño, Directora de Comunicación Interna en Iberdrola, manifiesta esta preocupación de la siguiente forma:

El problema de los programas en cascada es que llega un momento en el que pierdes el control. Tienes que cruzar los dedos y cerrar los ojos, porque por muy controlado que lo quieras tener, por mucho que les prepares el plan (hace años hemos llegado a darles textos escritos con comas y todo), no puedes controlarlo todo. Tienes que tener en cuenta que, si de lo que se habla es, por ejemplo, del plan estratégico, va a llegar un momento en la escala de la organización en que la persona que va a hablar con su gente no está

preparada para contar el plan estratégico. Ya es un reto controlar que lo hagan, que lo quieran hacer, que cada jefe se sienta con su gente y comparta la información de la manera que le hemos pedido – puesto que sólo tiene sentido si se hace en pequeños grupos-; y el problema es que siempre hay una parte que pierdes. Por muy controlado que lo quieras tener, o por muy supervisado que esté, no puedes saber cómo se ha reunido cada jefe con los suyos y qué les ha dicho y si ha sido capaz de promover que en esa reunión que la gente pregunte. Parto del hecho de que sí, pero vamos, el control absoluto no lo tienes independientemente de las encuestas que hagas.

Por otro lado, y muy alineada con Esther Castaño, Luz García Directora de Comunicación Interna y RR.SS. en Mapfre, explica de la siguiente manera su visión acerca de los programas en cascada:

Es un método muy adecuado pero solo no llega. Pensar que la capa directiva va a llegar a todos es un acto de fe. Y, como normalmente no llega a todos, tienes que hacer algo para reforzar. Es un método importantísimo. Las cosas que te cuentan de primera mano son más fáciles de entender. El refuerzo, sobre todo de la parte emocional y de las claves más básicas, les suma a las conversaciones si forma parte de un completo y si está organizado. Yo creo que la cascada, cuando funciona, es un método idóneo. Pero en la realidad que nos afecta a las grandes empresas, te ves obligado a reforzar el proceso desde comunicación. Así te aseguras de que, al que no le había llegado, lo recibe y de que el que sí lo conocía, refuerza los mensajes.

Pablo Gonzalo, experto en comunicación interna y cambio organizacional y socio director de Alcor, tiene un punto de vista similar a los directores de comunicación previamente comentados. Desde su experiencia, el método en cascada funciona en pequeñas empresas, pero en las multinacionales o empresas de la muestra de esta investigación su éxito es una utopía. Pablo Gonzalo explica su perspectiva de la siguiente forma en la entrevista:

El cara a cara es altamente deseable, pero para que sea posible: o bien la organización es pequeña, o te aseguras que todos los directivos y mandos medios están involucrados con el proceso de cambio; hecho que en la realidad no suele ocurrir porque se encuentran muchos directivos medios con una actitud de bloqueo del cambio mayor que en los niveles más operativos. Por este motivo, es necesario apoyarse de canales menos personales y combinar medios.

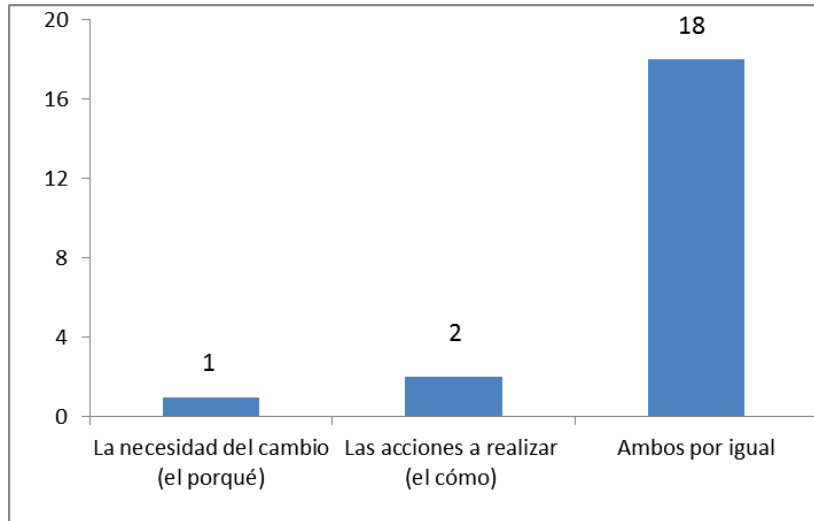
El método en cascada en teoría es el método idóneo, pero en la práctica las cosas no son tan sencillas y no suelen funcionar. Por eso cada vez se apuesta más por reforzar el proceso en cascada con procesos de transformación viral y con procesos transversales intentando que la contaminación del cambio llegue también desde los lados, ya que desde arriba no suele llegar de forma suficiente.

En resumen, en la práctica organizacional los programas en cascada suelen apoyarse de otros medios de comunicación electrónica y escrita para reforzar los mensajes orales y para paliar las debilidades de la cascada.

5.2.3.1.1 Mensajes

En la pregunta treinta y tres del cuestionario se analiza el contenido principal de los mensajes que se distribuyen para anunciar los cambios internos. Se les ofrecen a los participantes tres alternativas de respuesta para identificar si el mensaje se orienta hacia el porqué (la necesidad del cambio), el cómo (las acciones a realizar), o ambos por igual.

Gráfico 42: Contenido de los mensajes que anuncian los programas de transformación



Fuente: Elaboración propia

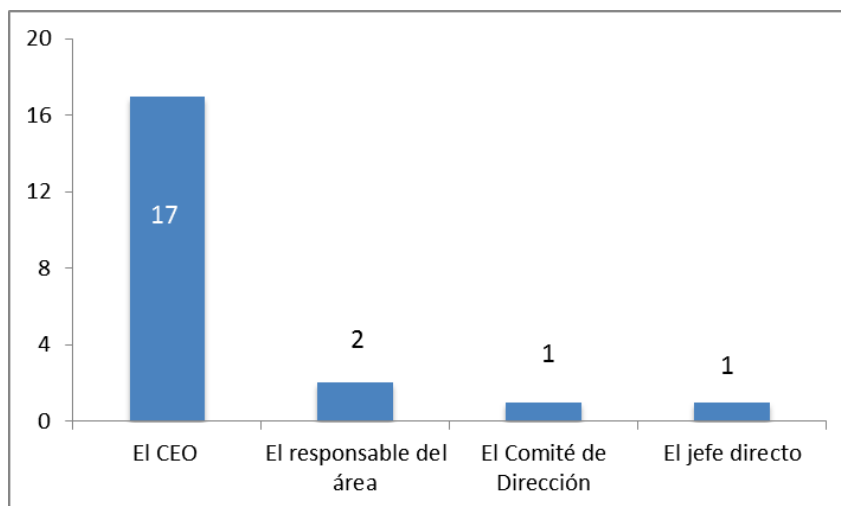
Para 18 de los 21 encuestados en esta fase del cuestionario (o lo que es lo mismo, para un 86% del total) los mensajes que se emiten abarcan ambas vertientes del mensaje. Tan sólo 1 de los participantes manifestó que en su compañía los mensajes están centrados en la necesidad del cambio y otros 2 de los participantes, por el contrario, indicaron que en su compañía los mensajes están centrados en las actividades que detallan cómo se ejecutará el cambio. En el gráfico 42 se observan gráficamente las respuestas a esta pregunta del cuestionario.

Por otro lado, en la pregunta treinta y cuatro de la encuesta se indaga sobre quién en la organización es el emisor del primer mensaje, esto es, quien emite el anuncio del cambio dirigido a los empleados durante la comunicación en cascada de los programas de transformación.

En base a las respuestas mostradas en la gráfico 43 se deduce que la gran mayoría de las compañías dejan de la mano del CEO la emisión del primer mensaje de la comunicación en cascada. Esta ha sido la respuesta seleccionada por 17 de los 21 participantes que respondieron a esta pregunta, lo que indica que en un 81% de los casos

el anuncio lo hace el portavoz principal de la empresa. Para este primer mensaje no se utilizan, salvo en escasas ocasiones, a ningún otro nivel de la cadena jerárquica. Entre el 19% de respuestas diferentes se encuentran 2 empresas (un 10% del total) que afirmaron que el primer mensaje lo emite el responsable del área, en 1 empresa -5% del total- es el comité de dirección quien envía los mensajes, y en 1 empresa distinta prefieren dejarlo en manos del jefe directo. En ningún caso se selecciona la opción de prensa externa como emisor del mensaje.

Gráfico 43: Emisor del primer mensaje en la comunicación en cascada



Fuente: Elaboración propia

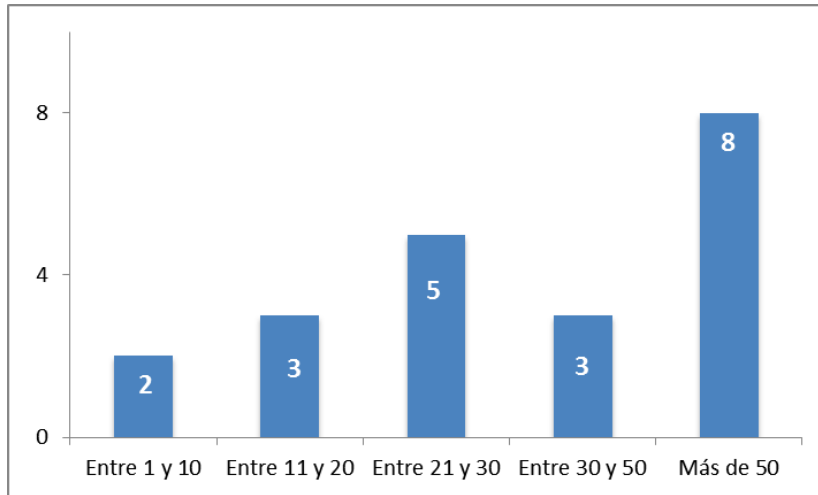
Claramente este nivel de respuestas altamente sesgadas en torno a la figura del CEO indica que esta es la tendencia más utilizada en las comunicaciones de programas de transformación que requieren de cambios organizativos. Esta aproximación incrementa la credibilidad y la relevancia del mensaje que reciben los empleados, al mismo tiempo que, indirectamente, mejora la credibilidad e imagen del CEO por enfrentarse a los problemas de la compañía y “dar la cara” del suceso.

Los resultados del gráfico 43 concuerdan con la relevancia que las charlas con directivos y CEO han arrojado las distintas matrices de medición de herramientas durante la encuesta. La comunicación interpersonal con las primeras líneas jerárquicas de la compañía, por lo tanto, ha demostrado ser relevante tanto en la estrategia de comunicación interna general aplicada al día a día como para la comunicación específica de programa de transformación mayores.

En cuanto a los receptores, en la pregunta treinta y seis se indaga sobre el tamaño promedio de asistentes a las sesiones presenciales de la comunicación en cascada. Se

pregunta a los participantes que cuantifiquen el número habitual de personas en estas reuniones, las respuestas se presentan en el gráfico 44.

Gráfico 44: Número habitual de asistentes a las reuniones en cascada



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 44 no se evidencia ninguna tendencia claramente mayoritaria acerca del número de asistentes a las reuniones en cascada. Un 38% de las respuestas indican que el grupo suele ser mayor de 50 personas (8 empresas han señalado este dato entre los 21 participantes). Por debajo de esta categoría se sitúan las reuniones de entre 21 y 30 participantes, que es la segunda alternativa más seleccionada. 5 empresas han indicado que este es el tamaño habitual de sus sesiones de comunicación en cascada.

Los grupos de entre 11 y 20 participantes y los grupos de entre 31 y 50 participantes han obtenido la misma representación: 3 respuestas en cada uno de los casos. Finalmente, son 2 las empresas cuyo tamaño habitual es de menos de 10 asistentes.

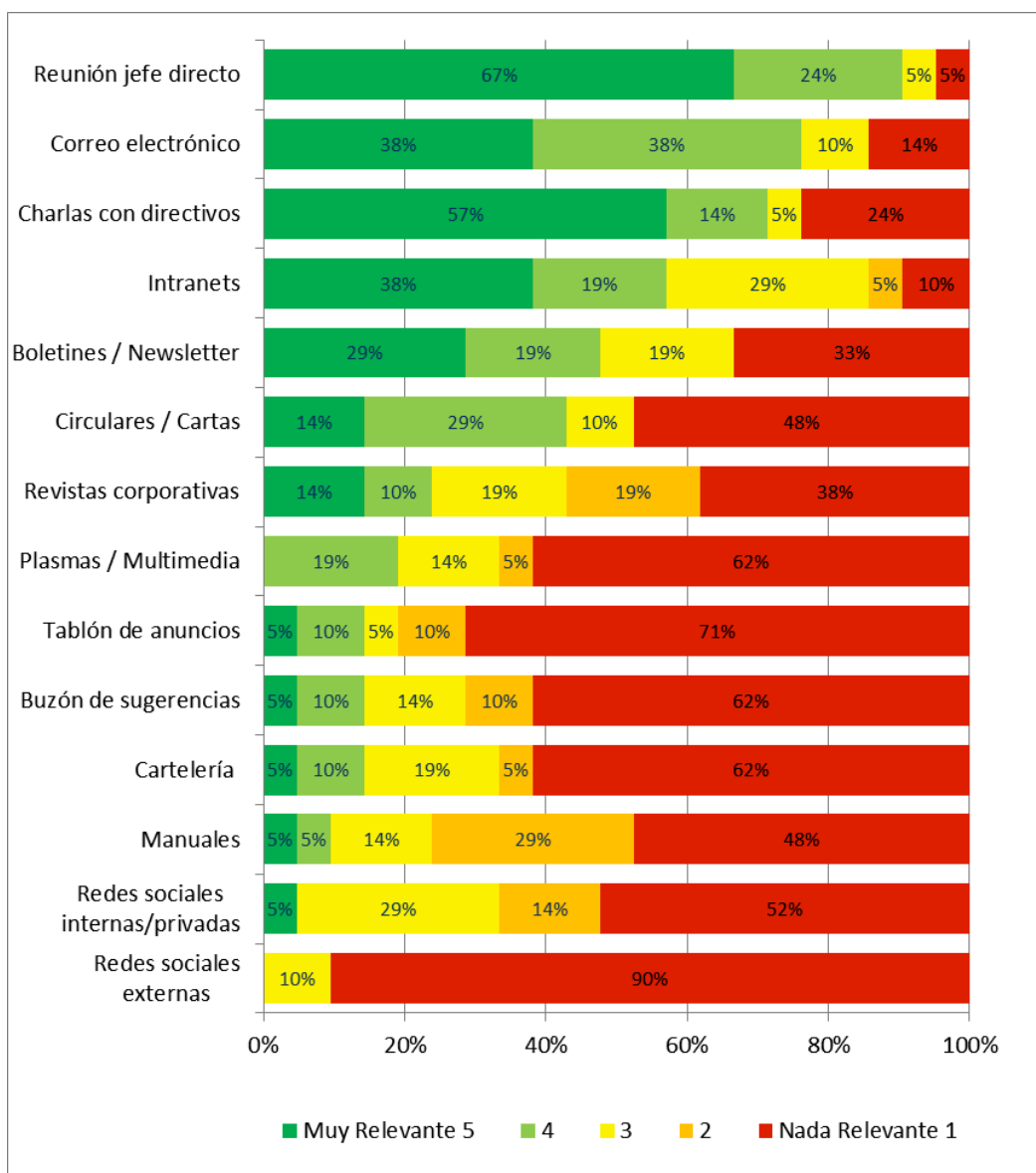
5.2.3.1.2 Herramientas

En la pregunta treinta y cinco el foco de atención vuelve a ponerse sobre las herramientas de comunicación interna seleccionadas. No obstante, en esta pregunta se evalúa, en concreto, su uso para los procesos de comunicación en cascada.

Para analizar las respuestas del cuestionario se utiliza el concepto de favorabilidad, mediante el cual consideramos respuestas favorables aquellas que han obtenido bien un 4 o un 5, neutras las que han obtenido un 3 y no favorables las puntuadas con un 2 o un 1.

De acuerdo a los resultados del gráfico 45, la herramienta más seleccionada ha sido la reunión con el jefe directo puesto que ha obtenido una favorabilidad del 90%; o lo que es lo mismo, que ha sido considerada “relevante” o “muy relevante” por 19 de 21 compañías. Visto desde otra perspectiva, solamente en dos compañías no se ha considerado que la reunión con el jefe directo sea una herramienta relevante en la que apoyarse para los planes de comunicación en cascada.

Gráfico 45: Herramientas de comunicación interna utilizadas para los programas en cascada en las empresas del Ibx 35



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, con una favorabilidad del 76%, se sitúa el correo electrónico. Según el criterio de 16 responsables de comunicación interna de empresas del Ibex 35 esta es una herramienta de apoyo adecuada para los procesos de comunicación en cascada. Por este motivo, en ocasiones, el *pack* que el departamento de comunicación interna prepara para los líderes de la cascada contiene incluso plantillas para las comunicaciones vía *email* de los procesos de transformación mayores. De este modo, se aseguran que los jefes, por ejemplo, convocan a sus empleados a reuniones utilizando formatos y mensajes similares y alineados.

En el caso de Telefónica, José Ramón Castañares, Gerente de Transformación, describe en su entrevista como el área de comunicación interna creó un *pack* de comunicación para los directivos que incluía, entre otros materiales, las plantillas que los directivos debían de utilizar para convocar a sus colaboradores a las reuniones de comunicación en cascada. Estas plantillas contenían indicaciones sobre cuáles eran los mensajes claves del programa que debían transmitirse y reforzarse en las bajadas de información. El objetivo de estos kits de comunicación es el de conseguir que la información a compartir a través de toda la organización fuera lo más homogénea en el contenido y estilo posible (independientemente del estilo de liderazgo y comunicación del propio jefe).

Las charlas con directivos es otra de las herramientas que aparece en los primeros lugares de la lista de favorabilidad que se observa en el gráfico 45. La suma de cuatros y cinco conlleva a una favorabilidad total del 71%. Esta herramienta ha sido seleccionada como relevante o muy relevante por 15 participantes en el cuestionario.

En cuarto lugar aparecen las intranets. A pesar de su posición dominante en otras situaciones abordadas en secciones previas de este capítulo, los portales web internos son herramientas valoradas como relevantes o muy relevantes -para los programas en cascada- por 12 de los responsables de comunicación interna. De alguna manera, este resultado guarda relación con el gráfico 39 en la que la intranet aparece como una herramienta menos impactante que cualquiera de las herramientas orales durante los procesos de transformación.

Con la intranet se completa el conjunto de herramientas de comunicación interna que han obtenido una favorabilidad superior al 50% para los programas en cascada. Ésta, junto a las reuniones con el jefe directo, el correo electrónico y las charlas con directivos, son las herramientas de comunicación interna sobre las que se apoyan las comunicaciones en cascada en el Ibex 35.

En el extremo opuesto de esta evaluación sobre herramientas útiles para los procesos en cascada (mostrado en el gráfico 45) aparecen: los tableros de anuncios, los buzones de sugerencias, la cartelería y las redes sociales. Estas herramientas obtienen un apoyo de favorabilidad en torno al 15% de los participantes. De hecho, en este grupo de herramientas es destacable la valoración desfavorable del tablón de anuncios; el cual ha sido calificado como nada relevante por un 71% de los participantes. No obstante, de manera similar, un 62% de los encuestados arrojan una opinión nada favorable acerca del buzón de sugerencias y la cartelería.

El caso de las redes sociales externas, sin embargo, es reseñable desde la perspectiva de que ha sido la herramienta de comunicación con un menor porcentaje de favorabilidad. Ha obtenido un 10% de respuestas neutras y un 90% de “nada relevante”; lo cual, tiene sentido, por su alcance fundamentalmente externo. Las redes sociales internas, situadas en una leve mejor posición, acumulan un porcentaje de evaluaciones “nada relevante” del 52%.

Por otro lado, con el objetivo de descubrir el tipo de materiales de comunicación que se utilizan en las sesiones de comunicación en cascada se elabora una nueva pregunta en el cuestionario. La pregunta treinta y siete facilita a los responsables de comunicación interna un listado de materiales para que seleccionen todos aquellos que contienen los *packs* de información para portavoces de la cascada. Podían seleccionar tantos como quisieran de entre los presentados. La lista de materiales que se presentó contenía:

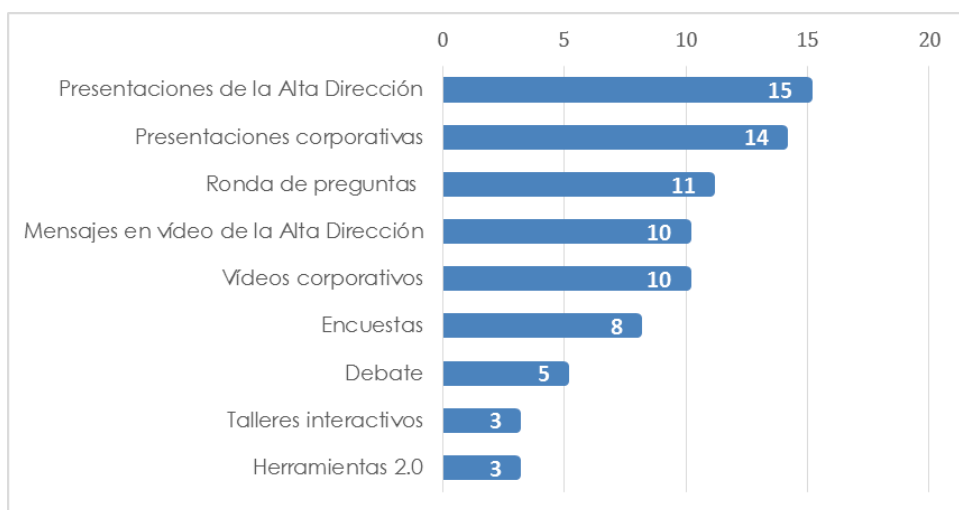
- Presentaciones de la alta dirección
- Presentaciones corporativas
- Ronda de preguntas
- Mensajes en vídeo de la alta dirección
- Vídeos corporativos
- Encuestas
- Debates
- Talleres interactivos
- Herramientas 2.0.
- Otros

El primer dato significativo detectado en las respuestas es que los encuestados han seleccionado un promedio de 4 materiales. Así, se sobreentiende que, en las sesiones presenciales que los jefes realizan con sus equipos, necesitan varias piezas para reforzar sus argumentos y para mantener el mensaje corporativo.

Según se observa en el gráfico 46, el material más ampliamente utilizado son las presentaciones de la alta dirección. Este material lo han seleccionado 15 de los 21 participantes en esta fase de la encuesta (o lo que en términos porcentuales significa un 71% de las empresas). Este resultado está alineado con el hecho anteriormente descrito, en el que el CEO aparece como el responsable, en la mayor parte de las ocasiones, del primer comunicado en cascada. Con un porcentaje similar de respuestas (un 67%), las presentaciones corporativas son el segundo material más utilizado.

Tras estos materiales unidireccionales, el tercero más veces seleccionado ha sido la ronda de preguntas, lo que indica que en algo más de la mitad de las sesiones de comunicación en cascada que se llevan a cabo (11 sobre 21, o un 52% del total de empresas) se abre un espacio para resolver dudas de los participantes sobre el proceso de transformación. Este hecho ratifica el testimonio de Esther Castaño y de Alberto Muelas en el que manifestaban la pérdida del control de la calidad de las sesiones.

Gráfico 46: Materiales de comunicación más utilizados en las reuniones en cascada



Fuente: Elaboración propia

Con un 48% de respuestas, los mensajes en video de la alta dirección y los videos corporativos son los siguientes materiales más utilizados (utilizados en 10 de las 21 empresas).

Otros métodos participativos y multidireccionales como son los debates, presentan en el gráfico 46 una escasa relevancia puesto que sólo se implementan en 5 de las empresas. Lo mismo les ocurre a los talleres (seleccionados por 3 de las empresas participantes en el estudio), a las encuestas (que se llevan a cabo en 8 de las 21 empresas, es decir en el 38% de los casos) y a las herramientas 2.0 (a las que recurren una minoría de 3 empresas).

En la entrevista con Luz García, de Mapfre, se le pregunta acerca de las herramientas que, desde comunicación interna, les facilitaron a los agentes del cambio para llevar a cabo su misión. Su respuesta fue la siguiente:

Para ellos se preparó un kit que llevaba un resumen del discurso del presidente, un resumen de la agenda del cambio y presentaciones de la información que tenían que explicar para que todos lo hicieran de la manera adecuada y homogénea. También se elaboró un guión y un glosario. Esto ayudó mucho para que la capa del primer, segundo, e incluso tercer nivel conociera muy a fondo las iniciativas.

Por otro lado, Alberto Muelas, responsable de comunicación interna en Indra explica en su entrevista, de la siguiente forma, el kit de herramientas que les facilitaron a los líderes para que pudieran continuar el mensaje en cascada:

A nivel de herramientas les facilitamos un espacio concreto en la intranet corporativa y un montón de documentación; desde el manual de comunicación interna, un manual de cómo tenían que hacer la sesión, vídeos etc. Además su propia participación en las sesiones ya les servía de formación. Cuando los gerentes tenían su sesión con el director, esa experiencia les servía de formación para luego ser capaces de hacer el despliegue con su equipo.

Esther Castaño, de Iberdrola, mantiene una posición similar a Alberto Muelas puesto que también considera que la propia experiencia del jefe al recibir la información es parte de la formación que le sirve para su posterior comunicación. Ella lo explica de la siguiente forma en la entrevista:

A las personas que tienen empleados a cargo se les dan presentaciones, se les mandan vídeos y se les informa del proceso de primer; de tal manera que si ellos están viendo cómo se lo está contando su jefe, lo ideal es que tendieran a imitar las sesiones y a pensar que si a mí me lo han contado, yo también lo voy a contar. Se les da el *pack* completo de todo. No obstante, dependiendo del caso, de la unidad o de las circunstancias, se elabora una cosa u otra.

Por su parte, José Ramón Castañares, Gerente de Transformación en Telefónica, explica que las herramientas que ofrecieron tanto a los directivos, como a los facilitadores de los talleres formativos que se implementaron en el programa de cambio “eran *packs* muy extensos y completos”. En particular, todos los directivos de Telefónica contaron con los siguientes materiales para sus sesiones en cascada:

Recibieron un *pack* de comunicación en el que se le facilitaban todas las herramientas que iban a necesitar para el programa en cascada: desde una plantilla para la convocatoria del *email*, hasta los vídeos que tenían que utilizar en la presentación, recomendaciones para liderar la sesión, enlaces para hacer el seguimiento a sus convocatorias, etc.

5.2.3.2 Rol y perfil de los agentes del cambio

Con el objetivo de indagar en el rol y en el perfil de los agentes del cambio que se han utilizado en la práctica de los programas de transformación en las empresas del Ibex 35 se incluye una pregunta al respecto en las entrevistas en profundidad que se llevan a cabo a los responsables de comunicación interna y gestión del cambio de las empresas seleccionadas.

Luz García, de Mapfre, en su entrevista afirma lo siguiente acerca de los agentes del cambio de su programa de transformación:

Nosotros hemos contado con los líderes de los proyectos, con los *sponsors*, con el presidente y con los responsables de direcciones como agentes del cambio para la fase de comunicación en cascada. En nuestro modelo de planificación estratégica tenemos muchas figuras por eso no hemos necesitado, hasta ahora, descender para buscar a otros agentes del cambio. Pero lo vamos a hacer en la siguiente etapa del programa.

De manera similar, Alberto Muelas (de Indra), explica en su entrevista que se apoyaron de la línea jerárquica habitual para el plan de transformación y que, por lo tanto, pidieron a las personas que tienen equipos a su cargo que lideraran ese rol. Muelas lo explica de la siguiente forma:

En nuestro programa en cascada actuaron como líderes todo el equipo de dirección y de gestión. Un total de casi 4000 personas en la organización. Este perfil no corresponde exactamente con el perfil de los agentes del cambio convencionales. Los agentes del cambio suelen corresponder a estructuras más informales que sirven de apoyo a una estructura más jerárquica. Nosotros utilizamos directamente la estructura jerárquica como agente del cambio. Valoramos en algún momento montar una estructura informal que nos permitiera reforzar mensajes, tomar un pulso de cómo estaba funcionando la iniciativa, etc. -en paralelo a la estructura jerárquica-; pero al final como el programa consistía en reforzar la comunicación jerárquica de los jefes, no quisimos meter ruido con una estructura paralela informal. Lo que quisimos fue reforzar, empoderar a los jefes; por eso hicimos coincidir ambas figuras. Por este motivo no recurrimos a agentes del cambio al uso, sino que lo quisimos hacer así por los objetivos de la propia iniciativa.

En el programa en cascada que se implantó en Iberdrola, los propios líderes de la compañía también actuaron como agentes del cambio. Al igual que en el caso de Indra, los mandos de Iberdrola también forman parte de diferentes niveles jerárquicos, por lo que reciben la información en diferentes oleadas. No obstante, Esther Castaño, responsable de comunicación interna en la compañía, destaca en la entrevista la importancia de todos y cada uno de ellos en la propia cadena de mensajes:

Todas las funciones son importantes. El director de primer nivel es fundamental porque impulsa a sus equipos pero los mandos intermedios también. Hay jefes que son de primer o segundo nivel, también hay mandos intermedios en muchos otros niveles. Para el que esté en el nivel 10, su jefe anterior es muy importante que le cuente las cosas. Entonces, cada una de las personas que tienen personas a su cargo, para nosotros son transmisores de mensajes. No obstante, todo esto solo puede funcionar si está impulsado desde el más alto nivel, sino no cala.

El programa en cascada de Telefónica además de estar liderado por los empleados con personas a su cargo, como en el caso de Iberdrola e Indra, seleccionaron un equipo de agentes del cambio informales para implementar una parte del programa. José Ramón Castañares explica en la entrevista y de la siguiente forma quienes son sus agentes del cambio en el programa de transformación que aún están ejecutando:

En primer lugar, el Consejero Delegado. Él estuvo detrás de todas las comunicaciones iniciales. Después, como el programa giraba en torno a la comunicación en cascada, los agentes del cambio fueron todos los directivos de la compañía. Y para el tercer grupo de

agentes de cambio se identificaron líderes informales que eran los que facilitaban los talleres al resto de empleados.

Para el Banco Sabadell la figura de los agentes del cambio es clave en sus programas de transformación. Ramón Rovira, en su entrevista, explica del siguiente modo quiénes son y qué labor realizan los agentes del cambio del banco en los diferentes procesos de integración que ha llevado a cabo:

Todo el proceso de integración culmina con la incorporación de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo con la ayuda de unos *coach* que, de alguna forma les acompañan en los primeros pasos en la nueva empresa. Normalmente son directivos intermedios. Intentamos mezclar a alguien veterano -con conocimiento de la casa y del territorio-, con alguien nuevo para que le pueda ayudar en esta labor de incorporación. Ante cualquier emergencia, también se cuenta con equipos especializados para apagar sobre la marcha cualquier posible crisis que se pudiera generar. Dependiendo de los casos, se desplazan equipos desde Barcelona para apoyar en las distintas integraciones y para intentar ajustar la situación.

En la entrevista con Pablo Gonzalo, experto en comunicación, él resalta la figura de los agentes de cambio informales, los cuales favorecen los procesos de transformación viral y los procesos transversales en la organización. Gonzalo lo explica del siguiente modo:

En general todas las organizaciones están apostando que la compañía trabaje de otra manera: que sea más colaborativa, más abierta, etc. Sin embargo, en las organizaciones ya hay gente que lo está haciendo. Ya hay gente que es así por su propia iniciativa y por su propia profesionalidad; y esto su entorno lo sabe. Estos agentes de cambio son altamente creíbles porque son iguales que el resto de empleados (en lugar de alguien nombrado por la dirección). Por ello se debe identificar, reconocer a esas personas y hacerlas sentir que están en el escenario al que aspiramos; así como facilitarles canales y tiempo para que compartan su experiencia con los demás. Hagamos que del cambio hablen las personas que no son solamente la alta dirección. Así se reconocen que las estructuras no sólo son jerárquicas sino también sociales. Todos podemos ser ejemplos para los demás.

Sin embargo, mantiene Pablo Gonzalo que, en línea con las respuestas del resto de entrevistas, en la actualidad son muy pocas las empresas en España que apuestan por nominar a agentes de cambio apartados de la línea jerárquica, sobre todo, por la dificultad para identificarlos y para coordinar el trabajo con ellos. En pequeñas o medianas empresas esta tarea es fácilmente manejable, sin embargo, para las empresas españolas del Ibex 35, donde los empleados son muy numerosos y además están distribuidos en distintas sedes, países e incluso establecimientos, se trata de una labor más compleja. La empresa de Pablo Gonzalo, Alcor, a pesar de contar con herramientas para implementar el método en cascada con agentes de cambio informales afirma que, por el momento, no han podido implementarlo a nivel nacional puesto que las empresas sólo han mostrado curiosidad e interés por este nuevo tipo de agente de cambio, pero aún les falta dar el paso para atreverse a ponerlo en marcha.

5.2.4 Impacto de los programas de transformación en los empleados

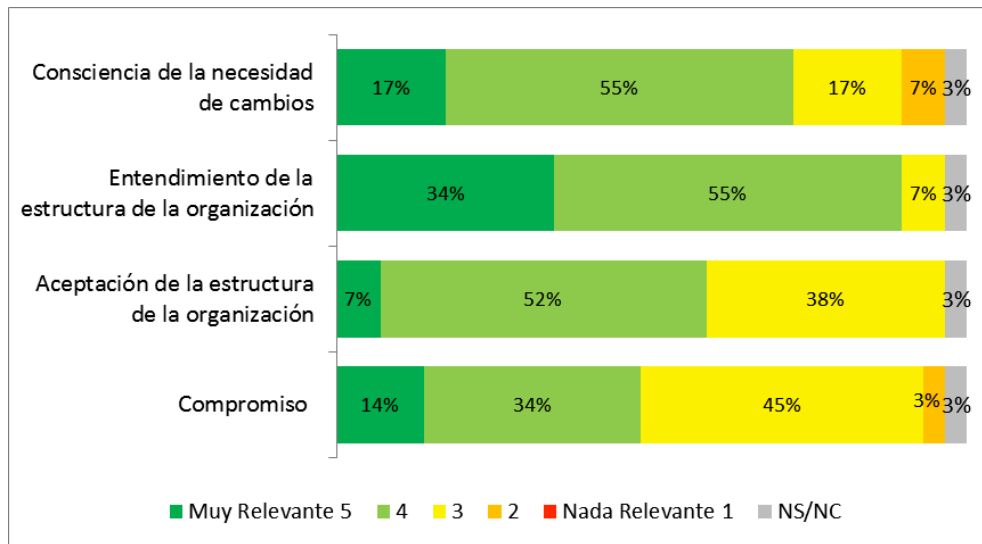
La pregunta número veintinueve del cuestionario (antes de pasar por la segunda pregunta de corte) pide a los 29 responsables de comunicación interna que, basados en su experiencia, evalúen del 1 al 5 la capacidad de un programa de transformación de impactar en el empleado cambiando sus conocimientos y comportamientos.

Para ello, se ofrece a los encuestados un conjunto de respuestas preestablecidas en torno a cuatro opciones de mejora:

- La consciencia de la necesidad de cambios
- El entendimiento de la estructura de la organización
- La aceptación de la estructura de la organización
- El compromiso.

Estas cuatro opciones se establecen en base a las corrientes más respaldadas analizadas durante la revisión documental en la sección 3.3.

Gráfico 47: Aspectos que mejoran en los empleados tras los programas de transformación



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la encuesta, y tal y como se muestra en el gráfico 47, se observa que el impacto que los responsables de comunicación evalúan como el más

frecuente es el “entendimiento de la estructura de la organización”. Un 89% de los encuestados están totalmente de acuerdo o de acuerdo con que al ejecutar sus planes de comunicación en torno al cambio los empleados mejoran su comprensión de la estructura organizativa.

Esta respuesta acerca de la mejora del entendimiento es coherente con la información presentada previamente en los gráficos 16 y 17 donde se medían los objetivos y los adjetivos que mejor definen la estrategia de comunicación interna de las empresas cotizadas. Si en aquel momento un 53% de las empresas del Ibex 35 afirmaron que el objetivo estratégico más relevante es informar a los empleados sobre la actividad de la empresa y un 41% definieron que el adjetivo que más conecta con su comunicación interna es actual; la notable favorabilidad hacia un impacto positivo en el entendimiento de la estructura de la organización, está alineado a la estrategia habitual de las empresas.

En segundo lugar, un 72% de los encuestados afirman estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que los programas de transformación impactan positivamente en la consciencia de que es necesario cambiar. No obstante, si se desglosa este índice de favorabilidad, se observa que el 55% de ellos evaluaron con un 4 sobre 5 este factor, mientras que, el porcentaje de personas que están muy de acuerdo con que existe un impacto en la consciencia de los empleados acerca de la necesidad del cambio decrece hasta el 17%.

La aceptación de la estructura de la organización es la capacidad evaluada en tercer lugar con una favorabilidad agregada del 59%. Sin embargo, en esta ocasión, al desglosar el porcentaje se observa que un 52% de los encuestados valoran con un 4 sobre 5 esta pregunta (es decir, afirman estar de acuerdo con ella); mientras que, el porcentaje de participantes que afirman estar totalmente de acuerdo con la afirmación se reduce hasta el 7%. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una notable reducción de la favorabilidad de este factor con respecto al anterior. No obstante, es importante destacar que no existe ninguna evaluación desfavorable en esta pregunta, es decir, ninguna empresa opina que los programas de transformación no afectan en absoluto a la aceptación de la nueva estructura organizativa. Sin embargo, sí se da un alto porcentaje de empresas que mantienen una posición neutra acerca de esta afirmación, posiblemente, derivada del desconocimiento o por la dificultad de alcanzar este objetivo debido a la multitud de factores personales que impactan en él.

En la sección 3.3.2 del presente trabajo de investigación se analiza en profundidad los factores que incitan a la receptividad del cambio, así como los beneficios de esta actitud en los empleados.

El Banco Sabadell persigue la aceptación de los cambios prestando especial atención a las emociones que atraviesan los futuros nuevos empleados durante el proceso. Ramón Rovira, responsable de comunicación y relaciones institucionales, hizo hincapié en su entrevista en la incertidumbre y angustia que invade a los empleados al dar a conocer la noticia de la adquisición. Ramón Rovira sugiere que lo mejor, ante esta situación, es

comunicar la máxima información tan pronto como sea posible. En su entrevista Rovira lo explica así:

La situación de angustia que le provoca a una persona, a un trabajador, un cambio de paradigma como supone cambiar de empresa (normalmente porque su empresa ha tenido una situación difícil -que es lo que suele pasar en el mundo de la banca-) crea un desasosiego a la persona afectada. Lo primero que intentamos es compensar este posible desasosiego con la máxima información. Desde el minuto cero, ellos tienen toda la información sobre cuales van a ser los pasos que se van a dar. Esta información les llega, incluso, con cierta previsión de tiempo. Y sobre todo, nos aseguramos de que conozcan siempre lo que se van a encontrar en un plazo muy inmediato.

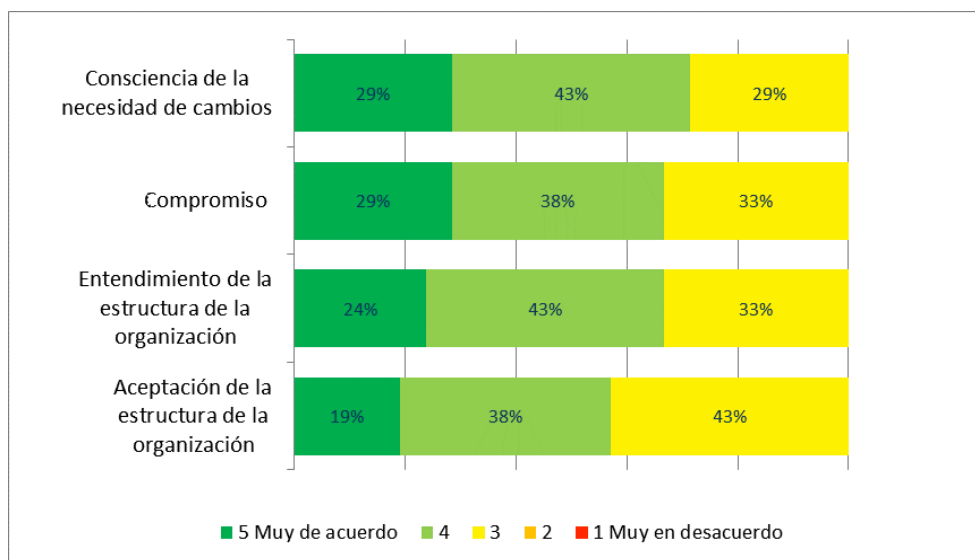
Por último, de acuerdo al gráfico 47, un 48% de los responsables de comunicación interna están a favor de que los programas de transformación impactan en el compromiso de los empleados positivamente. Este resultado es 16 puntos porcentuales superior a la cantidad de encuestados que afirmaron que mejorar el compromiso de los empleados con la empresa era uno de sus objetivos estratégicos principales. Este objetivo, tal y como se mostraba en el gráfico 16, se evalúa como “muy relevante” en el 32% de las empresas del Ibex 35.

En la sección 4.1 y en la 3.3.2 se analizan las principales contribuciones que los autores previos a esta investigación han descubierto en torno a los efectos y las razones que fomentan el compromiso de los empleados durante los programas de cambio.

De cualquier modo, a pesar de que los últimos porcentajes de favorabilidad no son excesivamente elevados, es destacable que un porcentaje muy reducido de empresas se ha manifestado en contra del impacto de los cuatro factores analizados. Ninguna empresa se ha posicionado totalmente en desacuerdo con que los programas de transformación impactan en el entendimiento, aceptación, consciencia y compromiso de los empleados. Y un porcentaje reducido de personas ha evaluado con un 2 sobre 5 la matriz, manifestando no estar de acuerdo con estas consecuencias. De hecho, en el caso de las evaluaciones sobre el impacto en el entendimiento y en la aceptación de la estructura de la organización, ninguna respuesta es desfavorable sino que todas han sido favorables o neutras.

La pregunta treinta y nueve del cuestionario (tras pasar por la segunda pregunta de corte de la encuesta) mide las reacciones de los empleados cuando la comunicación de un programa de transformación se realiza en cascada. Esta pregunta fue diseñada de tal modo que pudiera ser comparada con la pregunta número veintinueve analizada anteriormente. De manera similar a la pregunta veintinueve, en la treinta y nueve se pide a los responsables de comunicación interna que, basados en su experiencia, evalúen del 1 al 5 la capacidad de los programas en cascada de impactar en los conocimientos y comportamientos de los empleados. En el gráfico 48 se observan los resultados.

Gráfico 48: Aspectos que mejoran en los empleados tras los programas de transformación comunicados en cascada



Fuente: Elaboración propia

Los 21 responsables de comunicación que han implementado programas en cascada para comunicar programas de transformación en sus empresas volvieron a evaluar el impacto causado en los empleados. Esta pregunta tiene como objetivo descubrir si el hecho de utilizar la comunicación en cascada produce un impacto mayor en los empleados que otros métodos de comunicación. No obstante, antes de pasar al análisis del gráfico 48, conviene destacar que, de acuerdo a los resultados de la pregunta treinta y ocho del cuestionario, se puede afirmar que un 76% de los participantes basan sus respuestas en el *feedback* recibido en las encuestas que realizan al finalizar los programas en cascada, mientras que 5 empresas (o lo que es lo mismo, un 24%) no llevan a cabo ningún tipo de medición de impacto al terminar el programa, por lo que basan sus respuestas en su propia experiencia.

Tal y como se observa en el gráfico 48, un 71% mantienen que el empleado demuestra tener mayor consciencia de la necesidad de los cambios, un 67% que el empleado reacciona con más compromiso y también con más entendimiento de la estructura de la organización y, finalmente, un 57% manifiesta que el empleado muestra más aceptación de la nueva estructura de la organización.

Al comparar los gráficos 48 y 47 se observa que el impacto de los programas en cascada en el empleado, desde la perspectiva de los propios responsables de comunicación interna de las empresas del Ibex 35, es más positivo que el de otros métodos de comunicación. En particular, se observa un incremento en la favorabilidad del impacto en el compromiso, que alcanza un 67% de favorabilidad, es decir, 19 puntos porcentuales

superior. Por otro lado, hay que destacar que, en ninguno de los casos los participantes han señalado respuestas negativas en las evaluaciones. Es decir, no se han pronunciado en desacuerdo con que la comunicación en cascada impacta positivamente en el empleado en los cuatro factores evaluados.

A través de la comunicación en cascada, por lo tanto, se puede deducir que, el nivel de impacto en la consciencia de la necesidad del cambio (que se mantiene en el 72% de favorabilidad) y en el compromiso de los empleados (que alcanza el 67%) son elevados. Estos factores se vinculan a resultados más transformacionales y con un mayor impacto a largo plazo que el resto de factores evaluados. No obstante, a pesar de que los resultados son mejores, tampoco los programas en cascada demuestran una correlación directa de éxito con los planes implementados. Si analizamos las puntuaciones que están totalmente de acuerdo con el impacto de los programas en cascada, los porcentajes desciende al 29% (en el caso de la consciencia de la necesidad de cambio y del compromiso), al 24% (en el entendimiento) y al 19% (en la aceptación de la estructura de la organización).

En la pregunta número treinta del cuestionario (antes de la segunda pregunta de corte) se profundiza acerca del impacto de los programas de cambio en los empleados. Por lo tanto, se inquiriere a los responsables de comunicación interna cuáles son las reacciones más habituales que se observan en los empleados directamente afectados por un cambio. Esta pregunta no se limita a los programas de transformación que se resuelven mediante comunicación en cascada, sino a todos los programas de transformación mayores investigados, es decir, a las 29 empresas investigadas en este aspecto. Se persigue, por lo tanto, conocer los comportamientos observados en los empleados ante los que la comunicación interna tiene que reaccionar. Las respuestas predeterminadas fueron las siguientes: aceptación, compromiso, shock, indiferencia, negación, irritación y depresión.

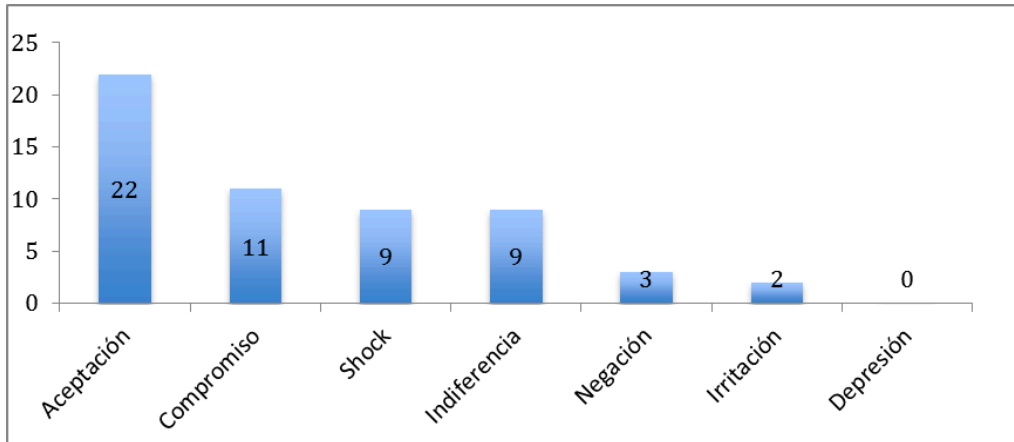
De las respuestas mostradas en el gráfico 49 se deduce que la reacción más veces identificada por los encuestados es la aceptación, la cual ha sido seleccionada por 22 de las 29 empresas de esta fase de la encuesta. Esto significa que un 76% de los encuestados han seleccionado esta reacción entre las más habituales.

La segunda reacción más habitual es el compromiso; elegido por un 38% de los encuestados, lo que son 11 apariciones entre las 29 respuestas. A pesar de ser un porcentaje elevado, es destacable que corresponde a la mitad que en el caso de la reacción considerada más habitual. Casi en ese mismo nivel de favorabilidad se sitúan las dos siguientes respuestas más comúnmente valoradas (con 9 apariciones cada una): shock e indiferencia; seleccionadas por un 31% de los encuestados.

Negación e irritación aparecen en último lugar con 3 y 2 selecciones respectivamente -de entre los 29 participaciones-. Mientras que la respuesta depresión no ha sido seleccionada por ningún participante.

Los 29 participantes han seleccionado 56 respuestas, ya que se les pedía que seleccionaran todas las que correspondan con su realidad, lo que deja un promedio de dos respuestas por participante. El gráfico 49 muestra la distribución de las respuestas obtenidas.

Gráfico 49: Impacto de los programas de transformación en los empleados



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico, por otro lado, se puede afirmar que las reacciones más negativas han sido las menos veces seleccionadas, mientras que las más veces seleccionadas han sido emociones positivas: aceptación y compromiso.

A pesar de que esta suposición podría parecer excesivamente positiva, por la teoría comentada en la sección 3.1 (donde se explica el alto porcentaje de fracaso al implantar programas de transformación), en este caso en particular, se pidió a los responsables de comunicación interna que explicaran el programa de transformación más exitoso que habían llevado a cabo en su empresa, por lo que las respuestas positivas eran esperables.

Desde esa perspectiva, el índice de éxito de los programas de transformación en las empresas del Ibex 35 no muestra unos resultados muy alentadores. En el mejor de los casos, tan sólo un 38% de las empresas reconocen haber impactado en el compromiso de sus empleados. Factor que, según se analizó en los capítulos 3 y 4 de la revisión bibliográfica es un objetivo clave en la gestión del cambio puesto que, en esencia, cualquier programa de cambio mayor pide a sus empleados que modifiquen una parte estable de su trabajo lo que, para su completo éxito, no puede conseguirse sin compromiso.

5.3 Modelos de comunicación de programas de transformación

5.3.1 Adecuación del modelo de Lewin a la realidad actual del Ibex 35

Tras la revisión bibliográfica y el trabajo de investigación realizado se observa que la teoría del cambio de Lewin -en la que se divide el proceso de cambio en tres etapas- continúa siendo de aplicación en la actualidad y extrapolable al ámbito de la comunicación. La esencia de su teoría ha sido la base de una importante cantidad de estudios posteriores a su publicación sobre el cambio y de algunas investigaciones sobre la comunicación durante procesos de cambio.

Los resultados de esta investigación muestran que la base teórica de Lewin es válida y aplicable para la comunicación interna de los programas de transformación de las empresas cotizadas en el Ibex 35. No obstante, en esta y en la sección siguiente (5.3.2), se incluirán algunos matices que complementan su teoría para esta aplicación específica.

A continuación se exponen las claves en cuestión de objetivos, mensajes y, sobre todo, herramientas que las empresas objeto de estudio de esta investigación han utilizado en cada una de las fases marcadas por Lewin en los programas de cambio exitosos que han implementado.

En esta sección se muestran resultados obtenidos mediante la revisión documental, las entrevistas en profundidad a expertos, la encuesta y la observación no participante llevada a cabo por la investigadora.

5.3.1.1 Fase de Preparación

En la comunicación de los procesos de transformación, antes de pasar a la primera fase del cambio de Lewin (*unfreezing* o descongelamiento) -y a pesar de no estar incluida en su teoría-, se inicia la sección explicando que, los entrevistados de Indra, el Banco

Sabadell, Mapfre y Telefónica, hicieron hincapié en la relevancia de una fase de preparación previa al lanzamiento o descongelamiento del programa de comunicación.

A continuación se presenta un resumen del contexto que llevó a Indra a iniciar el plan de transformación en el que se encuentra inmerso en este momento. Esta información es de utilidad para enmarcar y dar sentido a su estrategia de comunicación interna. El testimonial corresponde a un fragmento de la entrevista que se llevó a cabo con Alberto Muelas, Gerente de Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna de la compañía:

El programa denominado internamente Nodos de Comunicación surgió ante la preocupación del Consejero Delegado de que los mensajes que estábamos dando en los últimos tres años en la comunicación en cascada de la estrategia de la compañía no calaban a toda la organización. Él hacía un esfuerzo muy grande por comunicar a la primera línea de la organización pero posteriormente tenía la impresión de que el equipo técnico no conocía la estrategia de la compañía o como les afectaba a ellos y cuál era su papel en esa estrategia.

Ante esta situación, el equipo de comunicación interna llevó a cabo las siguientes acciones para preparar y diseñar su plan de transformación.

El proyecto partió de un diagnóstico que nos permitió comprobar que la percepción del Consejero tenía fundamento, el diagnóstico se basó en unas encuestas que habíamos hecho previamente a la comunicación en cascada de la estrategia y también a posteriori, en entrevistas a directivos y *focus group* que hicimos con algunos mandos intermedios de la compañía. Hicimos también una encuesta sobre la percepción general de la comunicación interna de la compañía y de los distintos canales y nos invitó a pensar que efectivamente había un problema en las comunicaciones en cascada vinculado a la comunicación personal que realizaban los mandos intermedios de la compañía.

Con ese diagnóstico planteamos un proyecto con el objetivo de mejorar la cultura y las habilidades de comunicación, sobre todo, de los mandos intermedios de la compañía para mejorar las comunicaciones en cascada que realiza la compañía tanto desde un punto de vista de calidad del mensaje como también de agilidad en el despliegue de la cascada. El objetivo nuestro y del Consejero Delegado es que, idealmente, la compañía debería, en 48 horas, ser capaz de entregar cualquier mensaje a toda la organización.

Por lo tanto, el programa de transformación que Indra preparó en esta fase se creó, de acuerdo a la entrevista de Alberto Muelas, a petición del propio Consejero Delegado de la organización. Así, los planes de comunicación para apoyar al programa de transformación los diseñó el área de comunicación interna con colaboración de otras. En concreto, en la encuesta, Indra confirmó que la responsabilidad el área recaía en torno al 50 y el 74%.

En cuanto a la propia fase de preparación, en Indra se llevaron a cabo diagnósticos que fueron de gran utilidad por dos motivos diferentes. Por una parte, guiaron el diseño del plan de transformación que se elaboró a medida para resolver la situación. Mientras que, por otra parte, ofrecían información cuantitativa sobre el punto de partida que,

posteriormente, sería comparada con el resto de diagnósticos para comprobar la evolución e impacto final del programa de transformación.

Por otro lado, Luz García, Directora de Comunicación Interna y Redes Sociales de Mapfre, explica en su entrevista el plan de comunicación interna del programa de transformación más exitoso que ha llevado a cabo la aseguradora. Este plan está activo en la empresa desde 2013 y actualmente se encuentra al final de la etapa de reemplazo. Tal y como expresa Luz García, la fase de preparación fue amplia y clave. Del mismo modo que en Indra, en Mapfre utilizaron este tiempo para realizar un diagnóstico que les ayudaría a diseñar un programa a medida para los objetivos deseados a la vez que elaboraron las piezas de comunicación de su lanzamiento.

García resumía en su entrevista de la siguiente forma cómo fue la fase de preparación del programa en Mapfre:

Este plan pudimos prepararlo con tiempo. Comenzamos haciendo una encuesta para saber el conocimiento que había en Mapfre acerca de los conceptos de misión, visión y valores. Además, grabamos a un grupo de empleados de distintos países mostrando su conocimiento sobre la visión de la compañía. La edición de este vídeo la cerraba el director de estrategia explicando qué eran los conceptos. Así creábamos cultura y conocimiento sobre los conceptos de estrategia. Porque si tú dices en una empresa que se cambia la visión, pero nadie sabe que es, no cala. Esta fue una fase previa al lanzamiento. La cual se continuó con unos *teasers* donde se le avisaba al empleado que iba a haber un cambio en Mapfre y que el presidente lo iba contar, etc.

El *teaser* que el equipo de comunicación interna de Mapfre incluyó en la fase de preparación del plan tenía como objetivo principal despertar el interés de los empleados sobre el lanzamiento del cambio a la vez que generaba los primeros pensamientos y conversaciones en torno a los conceptos que se iban a cambiar. Desde la perspectiva de la responsable del área, esta fase fue clave para el plan, no sólo para preparar el proceso de cambio de la compañía, sino también el de los empleados.

José Ramón Castañares explica el caso de transformación de Telefónica en el que la compañía lanza una iniciativa con el objetivo de convertirse en una *telco digital* –empresa de telecomunicaciones digital- bajo el lema *be more*. Se lanzó en 2013 y terminará a finales de 2015. Según palabras de José Ramón Castañares “se trata de un programa muy intenso en el que toda nuestra forma de hacer las cosas tenía que cambiar”. El programa, de acuerdo a su testimonio, afectó a todos los empleados del grupo “queríamos hacer llegar a todos los empleados el porqué de su protagonismo en esta transformación”. Para ello, en lugar de cambiar la visión, misión y valores de la compañía, se crearon unos nuevos comportamientos, conocidos en Telefónica como *las 3Ds: disrupt, discover y deliver*. El objetivo era que los empleados actuaran bajo esos nuevos comportamientos cambiando sus hábitos y saliendo de su zona de confort con el objetivo de transformar la compañía mediante la transformación individual de cada uno de sus empleados. El objetivo final de esa transformación interna era adaptarse a la nueva situación competitiva de la empresa “Tenemos que transformar nuestra compañía para poder transformar los productos que ofrecemos que a nuestros clientes”.

El programa de transformación de Telefónica, al igual que el de Indra, fue resultado de la colaboración de varias áreas. De acuerdo al testimonio de José Ramón Castañares la transformación se impulsó principalmente desde el área de estrategia corporativa de la mano del Consejero Delegado; mientras que el plan de comunicación lo diseñaron las áreas de comunicación interna (entre el 50 y el 74% del total), recursos humanos y marca (porque los comportamientos también afectaban a los valores que transmitirían las marcas comerciales de la compañía a los clientes finales de la misma). El responsable de transformación de Telefónica explica así el trabajo de preparación que realizaron entre estas áreas: “previo al lanzamiento hubo una fuerte labor de coordinación. Se analizó mucho qué se iba a contar a los directivos, qué mensajes se les darían. La estrategia estaba bastante cerrada pero se necesitó una preparación muy intensa”. Por otro lado, José Ramón Castañares explicó que en Telefónica también realizaron un diagnóstico previo al lanzamiento para conocer la situación de partida de la compañía.

Ramón Rovira, Subdirector General de la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales del Banco Sabadell explica en su entrevista el proceso de comunicación habitual que llevan a cabo cada vez que integran una caja o banco en el Grupo. En los últimos 7 años han adquirido nueve entidades en España, EEUU, México y Reino Unido; lo que ha supuesto, no sólo una multiplicación de los empleados y clientes, sino también grandes retos tecnológicos y culturales: desde la adaptación tecnológica de la plataforma del banco en todas las entidades, hasta una nueva filosofía manera de trabajar de los empleados.

Debido a la reciente y exponencial expansión e internacionalización del Banco Sabadell, sus empleados han ganado una amplia experiencia en la gestión de los programas de transformación mayores. Tal y como explica Ramón Rovira, “los procesos de integración se van haciendo de una manera paulatina. No se produce un traspaso instantáneo de responsabilidades, sino que son procesos relativamente lentos. En las últimas integraciones hemos tardado entre 12 y 15 meses en finalizar el proceso.” De este modo, la fase de preparación en la integración de una entidad recientemente adquirida es quizás un caso donde la etapa requiere una importancia especial.

La fase de preparación que llevan a cabo en el Banco Sabadell ocurre mientras se produce el estudio de la compañía adquirida y, entre otras variables, también se analizan las reducciones de personal consecuentes de la compra y la resultante duplicidad de posiciones. Durante este tiempo, la empresa envía los primeros mensajes a los nuevos empleados. Las claves de estos mensajes las explica Rovira de la siguiente forma en la entrevista:

El primer mensaje que reciben desde la *newsletter* es un mensaje escrito del Presidente. Este mensaje es específico para cada una de las integraciones. En él se explica de la forma más amplia posible, pero sin agobiar, qué significa desde el punto de vista general el paso de la antigua entidad al Banco Sabadell. El siguiente mensaje es del Consejero Delegado y vamos bajando por decantación. Suele seguir el Director de Operaciones, luego el Director Financiero y el Director de RRHH. Cada uno va explicando su propia dinámica. Es un proceso de 2-3 meses.

En la posterior entrevista con Enric Badía, Director de Comunicación Interna del Banco Sabadell, añadió que, “el primer mensaje es una carta que explica los porqués de la integración dando a conocer el valor de la empresa”. Siempre se manifiestan las razones por las que la nueva compañía aporta valor al Banco Sabadell. Así, al presentarse como empresas complementarias, se sobreentiende que la integración supone menos duplicidades. Enric Badía también mantiene que los mensajes son escritos (aunque en breve pasarán a ser vídeos) y que se entregan por medios electrónicos.

Desde la perspectiva de Enric Badía, “toda la comunicación debe tener en cuenta el proceso emocional que atraviesan las personas. Cuando se oye la palabra integración ocurre un tsunami en toda la organización”. Y añade que, en esas circunstancias de inestabilidad e incertidumbre “lo único que importa es que alguien me diga qué va a ser de mí”. Es decir, cuanto más se centre la comunicación en el empleado, en lugar de en proyectos o retos genéricos consecuentes del plan de transformación, mejor. Por ello, durante los 2 o 3 primeros meses, el director de comunicación interna hace hincapié en la importancia de tratar de contestar, lo más rápido posible, a la pregunta sobre el futuro del empleado, así como de informarles sobre temas relevantes para ellos como son: los acuerdos sindicales, las reducciones de personal aprobadas, las oficinas a cerrar, la formación de sistemas, etc. “Vale más informar y rectificar, que no comunicar y explicar los progresos por falta de información clara”. Además, explica Enric Badía, “consideramos esencial que toda la información les llegue a los empleados a través nuestra”.

Por otro lado, el director de comunicación interna del Banco Sabadell, explica que, entre otras ventajas, ser totalmente transparente acerca de las reducciones de personal facilita el proceso. “Siempre hay gente que comunica que quiere salir”. Son personas que buscan una prejubilación, gente que encuentra trabajo en otras entidades etc. y que, por lo tanto, están interesadas en adherirse al plan de salidas. Tanto es así que, según Enric Badía, puede que alrededor de un 60% de la reducción de personas sea voluntaria y que tan sólo haya que buscar los despedidos del resto.

De los testimoniales anteriores se deduce que la fase de preparación es una fase relevante para los responsables de comunicación. En mayor o menor medida, (dependiendo del tipo de programa de cambio) todos hacen uso de la etapa de preparación. Unos lo utilizan, de acuerdo al testimonio de Pablo Gonzalo, experto en comunicación interna y cambio organizacional y socio director de Alcor, para “ponernos de acuerdo sobre qué es lo que tenemos que cambiar y porqué”. Sin embargo, como hemos visto, algunas empresas incluso aprovechan esta fase para hacer un pre-lanzamiento o para hacer un pulso de la organización antes del lanzamiento en la fase de descongelamiento. Este hecho fue previamente analizado en la sección 2.1 al explicar las diferentes aportaciones que otros investigadores habían publicado acerca de los planes de comunicación en los estudios de comunicación corporativa.

De este modo se muestra que el modelo apropiado de comunicación interna para programas de transformación debe contemplar una etapa inicial de planificación.

5.3.1.2 Descongelamiento

En la entrevista con Luz García, responsable de comunicación Interna en Mapfre, ella explica el despliegue de acciones y la estrategia que se llevaron a cabo para lanzar el programa de transformación en el que aún está inmersa la compañía. Tal y como mantiene García, el objetivo de su programa de transformación es que la gente entendiera qué era lo que estaban haciendo y que llegasen a conocer el nuevo posicionamiento estratégico de la compañía: su nueva misión, visión y valores, para que actuaran en consecuencia a la nueva estrategia.

En cuanto a los materiales y los medios, Luz García explica en la entrevista que el lanzamiento de la nueva estrategia lo contó el presidente a través de un *streaming* (video transmisión vía web en directo) a todos los países. También se hicieron unos vídeos animados de la visión, misión y valores que se colgaron en la intranet, junto con carteles y folletos.

Tras el lanzamiento, en Mapfre se inició una comunicación en cascada en la que se compartieron, con toda la capa directiva y con todos los operarios implicados en el plan, el detalle de las iniciativas estratégicas del programa de transformación. En las áreas implicadas directamente en acciones de cambio, la información llegó a todos los niveles jerárquicos de la organización; mientras que, en aquellas áreas sin vinculación directa, la información quedó en la cúpula directiva. Por otro lado, en cuanto a los recursos facilitados para la comunicación en cascada de Mapfre se facilitaron resúmenes de vídeos y de mensajes clave, así como presentaciones, guiones y un glosario del tema a compartir.

Al igual que en la fase de preparación, Mapfre impulsó otro diagnóstico al final de esta etapa para evaluar el impacto del plan mediante una encuesta específica. Tras analizar los resultados, Luz García confirma en la entrevista que se consiguió un entendimiento de los conceptos por encima del 90%.

A diferencia de Mapfre, Telefónica y el Banco Sabadell iniciaron la fase de descongelamiento con una presentación en una reunión presencial de directivos.

En Telefónica, José Ramón Castañares, responsable de transformación, explica que el lanzamiento del programa de Telefónica se apoyó de los siguientes medios y estrategia para lanzar, con fuerza, el plan de transformación:

El programa se lanzó en Madrid en una reunión donde asistieron todos los directivos de todos los países en los que Telefónica estaba presente en julio de 2013. Inmediatamente después del lanzamiento toda la compañía estaba llena de vinilos con los nuevos mensajes, todos los canales internos alineados, al igual que las pantallas donde se reproducían en bucle vídeos del plan, etc. Tuvo un gran impacto. Todo se barnizó del

nuevo programa corporativo. Al principio todos los canales fueron orientados a este plan de comunicación.

A partir de ahí, se continuó con un programa en cascada en el que también se hizo seguimiento a todos los directivos. También se hicieron una serie de talleres en los que involucramos a todos los empleados. Todos fueron convocados a los talleres.

El mensaje clave en esta primera etapa era la sensación de urgencia. Utilizamos en muchos materiales de comunicación la imagen de un paracaidista que se lanzó desde la estratosfera porque de no hacerlo, se le acababa el oxígeno. Es decir, la metáfora de la *burning platform* de Nokia nos quedaba pequeña. El mensaje que se daba era que: o nos transformábamos, o la empresa no iba a ir bien.

El tono de los mensajes que se comparten en esta etapa depende del tipo de proceso de cambio y del recorrido que tiene por delante la organización para transformarse desde su realidad de partida hasta la situación deseada. Tal y como se explicaba en el capítulo 3, los planes de cambio deben ser diseñados a medida. La experiencia positiva de un programa determinado en una empresa no garantiza el éxito en otra empresa diferente, al igual que el éxito pasado de un programa de transformación no asegura que su repetición en la misma compañía arroje los mismos resultados en otro momento del tiempo diferente. Pablo Gonzalo, reconocido experto en comunicación interna en España, lo explica del siguiente modo en su entrevista:

No es lo mismo un proceso de transformación que nace al hilo de una gran crisis de mercado y que provoca que todo el mundo en la organización comprenda que hay que cambiar, que un proceso de cambio que nace sobre todo de la decisión de la alta dirección que cree que hay unas oportunidades en el futuro que debemos afrontar. En el primer caso, las personas ya han entendido, sentido, vivido e incluso aceptado la necesidad del cambio (aún con resignación y rebeldía); mientras que en las otras situaciones, lo primero que tiene que hacer la organización es convencer a los empleados de la necesidad del cambio.

No obstante, mantiene Pablo Gonzalo, la primera etapa es el momento donde es necesario realizar el despliegue informativo más importante de todo el proceso: “Necesitamos un esfuerzo informativo importante por parte de la dirección para que la gente comprenda porqué hay que cambiar, hacia donde y qué sentido tiene el cambio. Para estos mensajes se utilizan los canales unidireccionales habituales de la organización”.

En cuanto al Banco Sabadell, como ya se había explicado previamente, la naturaleza del tipo de programa de transformación que realizó implicaba que el lanzamiento no pudiera ocurrir hasta que se hubieran cerrado los ajustes de personal consecuentes de la integración. Según mantenía el Subdirector General en su entrevista, primero es necesario “perfilar cuales son las personas que se van a quedar y cuales son las que van a salir del banco”. Una vez concluye la fase de preparación y se cuenta con el equipo definitivo, Rovira explica lo que ocurre durante la etapa de descongelamiento del banco:

Los mensajes se perfilan hasta llegar a la primera convención con los nuevos directivos. Allí el Presidente, el Consejero y los máximos responsables explican cuales son los valores sobre los que se apoya el banco.

En esta fase, hay un tipo de mensajes que sólo les llega a los nuevos empleados que se integran (además de a los directivos). Son mensajes muy muy detallistas. Es decir, explican cual es el organigrama, cual es su dependencia directa, como va a ser su estructura de funcionamiento, etc. Son mensajes muy de detalle para que la persona sepa en cualquier momento dónde va a estar ubicada, cual va a ser su funcionamiento, su responsabilidad, lo que se espera de el/ella, etc. Todo forma parte del *welcome pack* que los empleados que se quedan en el Banco Sabadell reciben.

En la posterior entrevista con Enric Badía, el director de comunicación interna del banco explica que el encuentro de directivos es un evento motivacional para fomentar el orgullo de pertenencia y para cargar la imagen que los directivos tienen del banco. Por este motivo "es necesario organizarlo únicamente con los que serán tu propia plantilla." Por otro lado, Enric Badía añade que, tras el evento, se difunden los nuevos mensajes a través de la intranet y de audiovisuales; a la vez que se realiza una formación para conocer el sistema. Esta formación deben hacerla todos los nuevos empleados que se integran en el Banco Sabadell.

Por otro lado, Alberto Muelas, responsable de comunicación interna de Indra, expuso en su entrevista el detalle acerca de cómo se llevó a cabo la etapa de descongelamiento de su programa de cambio cultural. Gran parte de su estrategia coincide con la de Telefónica y el Banco Sabadell puesto que en todas las empresas se impulsaron talleres para que los empleados aprendieran -a través de la experiencia- cuáles eran los nuevos pilares de sus empresas. Él lo explica del siguiente modo:

Se organizaron 8.000 sesiones presenciales donde se trabajaba con equipos naturales de personas. Es decir, el jefe con su equipo inmediato. Durante la primera parte de la reunión de trabajo con los equipos les enseñábamos cuales habían sido los resultados de la encuesta y de las entrevistas con la alta dirección y los focus group. Así se les planteaba el problema dando datos, compartiendo los resultados de la encuesta y del focus group, etc. Es decir, al comienzo de la sesión se les enfrentaba al problema a los participantes.

Durante la segunda parte, los equipos de trabajo tenían que proponer ellos mismos las soluciones al problema. Nosotros no les dábamos las soluciones ni les decíamos cómo tenían que implantarlo sino que, como entendemos que un programa de cambio cultura es más efectivo cuando se vive en primera persona; por eso no queríamos darles soluciones sino que partieran de ellos mismos. Así tendrían un mayor compromiso con las conclusiones acerca de cuáles eran las iniciativas que tendrían que hacer y para qué. Con su compromiso, la implantación fuera más ágil.

En esas sesiones se les invitaba a reflexionar sobre cuáles eran los problemas de comunicación de Indra y cuál era el papel de cada una de las personas que podía asumir en la comunicación interna. No eran tanto unas jornadas donde se les informaba acerca de cómo tenían que actuar sino unas jornadas de reflexión. Creo que cualquier persona reflexionando toma consciencia de qué cosas tiene que hacer en comunicación interna.

En esas sesiones, al final, los participantes tenían que asumir unos compromisos para mejorar la comunicación interna –que apuntaban en un papel para evitar olvidos-. Estos compromisos estaban muy relacionados con las cosas que nosotros ya habíamos pensado que podrían ser una solución para mejorar los problemas diagnosticados. La acción fue muy bien por lo que esperamos repetirla a partir de 2016 y llegar a todos los profesionales.

La sesión completa del taller se alargaba durante una jornada. Este primer contacto informativo y reflexivo sobre la necesidad del cambio fue esencial para que, en la etapa de reemplazo, el cambio se implantara con menos resistencia y mayor agilidad. El taller estaba muy condensado puesto que, como explicaba Alberto Muelas en su entrevista, era necesario aprovechar el tiempo de la jornada que habían bloqueado con los líderes y sus equipos. Por los costes y la dificultad de agendas del público objetivo era necesario condensar las dos partes en una misma sesión, en lugar de aplazar la segunda parte en el tiempo.

Por último, se presenta el resumen del contexto de cambio de Iberdrola así como la clave de su estrategia de comunicación del programa de transformación en el que se vio inmersa al afrontar cambios mayores en extensión. El testimonial corresponde a un fragmento de la entrevista que se llevó a cabo con Esther Castaño, directora de comunicación interna de la compañía:

En Iberdrola no es que hiciéramos un programa de transformación sino que la transformación nos vino un poco impuesta. Nosotros éramos una empresa española con presencia en Brasil y México pero llegó un momento con la llegada del nuevo presidente que acometimos una serie de compras internacionales. La primera fue de Scottish Power. Compramos una empresa líder en Reino Unido con la que se integraron casi 7000 empleados nuevos a la vez que se asumieron retos como cambiar al inglés el idioma oficial de la compañía. Este fue un primer reto de transformación, teníamos compañeros nuevos, nuevas formas de trabajar, un nuevo lenguaje, nuevos horarios, etc.

La integración fue bien y al poco tiempo se decidió comprar otra empresa (Energy East) en EEUU. Esta segunda integración suponía grandes retos añadidos: la empresa era realmente un holding de empresas, se incorporaron más de 5000 empleados aunque existía la particularidad de que están presentes prácticamente en todos los estados de EEUU. Ellos aportan otro uso horario completamente distinto, una forma distinta de hacer las cosas, una cultura distinta, etc.

Tras esta segunda compra, varios años después se compró una empresa en Brasil (Electro). Una empresa con una plantilla de casi 6000 personas completamente diferente a la nuestra. Una plantilla muy joven, con otra forma de hacer las cosas, otra cultura, con otro idioma (portugués), otro uso horario y otra estación del año. Por ello, no es que haya habido un proceso de transformación sino que no nos ha quedado más remedio que adaptarnos a esta nueva realidad del grupo en la que ya no somos una empresa española con presencia internacional, sino que somos una empresa internacional.

En línea con esa situación, Esther Castaño resume del siguiente modo la estrategia y el objetivo de comunicación que implantaron para comunicarse con todos sus empleados:

Esto requería una nueva forma de comunicarnos porque si queríamos transmitir los mismos mensajes coherentes a toda la organización ya no podíamos tirar sólo de los medios tradicionales. Así, lo primero que teníamos que entender es que la comunicación interna pasaba a ser un hecho global. No podíamos tener comunicaciones locales y que cada una actuara por su cuenta sino que teníamos que transmitir mensajes coherentes y únicos que transmitieran los mensajes de la compañía a un nivel global. Esto no quiere decir que no se haga comunicación local adaptada a los países. No quiero decir que hacemos una comunicación única para todo el mundo sin más; sin embargo, el mensaje sí debe ser coherente para todos los países. Además se decidió que la comunicación interna se incluyera dentro de la estrategia global del grupo dependiendo de Iberdrola Grupo y desde aquí dirigimos la comunicación interna de todo el mundo.

Ante esta situación de cambios concadenados, la directora de comunicación interna de Iberdrola, se centra en el proceso de integración del primero de ellos y explica la estrategia de medios y mensajes que llevaron a cabo. Así lo explica en la entrevista:

Con Scottish Power hicimos una carta y un vídeo. La carta se mandó al puesto de trabajo y el vídeo se colgó en el portal del empleado. Además hicimos una *landing page* especial, es decir, una página en el portal del empleado con un diseño bonito en el que aparecían dos barcos donde uno ponía Iberdrola y en el otro Scottish Power. Ese día el portal del empleado se hizo de manera especial.

Por otro lado, a nivel presencial, y tras las primeras comunicaciones formales a las que tuvieron acceso los empleados, se organizaron en Iberdrola varias reuniones presenciales con distintos niveles jerárquicos para compartir la información personalmente y para iniciar el proceso de integración de ambas compañías.

Tras los anuncios hubo muchas reuniones presenciales. Una de ellas fue la reunión de integración que se celebró en Edimburgo para los equipos que formaban parte del proyecto de integración. Estos eran equipos seleccionados de diferentes áreas: comunicación interna, legal, auditoría, etc. A posteriori, hubo una reunión -como todos los años- del equipo directivo y una reunión del Presidente con el resto de empleados.

Tras analizar las estrategias de las cinco empresas investigadas se observa que, a pesar de que los medios orales y las conversaciones cara a cara se aplican en diferente medida en cada caso, todos implementan estrategias donde se combinan herramientas cara y cara y digitales para el descongelamiento del plan. De este modo, se evidencia que la teoría revisada anteriormente y el hilo conductor de la revisión bibliográfica son aplicables a las empresas del Ibex 35 analizadas.

5.3.1.3 Reemplazo

Durante la fase de reemplazo, Luz García, responsable de comunicación interna de Mapfre explica de la siguiente forma su estrategia y el tono de los mensajes enviados (García, 2015):

Durante la segunda fase, meses después, pretendíamos que la gente entendiera el cambio. Le llamamos “la agenda del cambio”. En esta fase se grabó al presidente explicando que no había que tener miedo al cambio, que en Mapfre el cambio había sido una constante y que nos había ayudado a conseguir lo que somos hoy –porque a Mapfre le ha ido bien-. Nunca se hizo un mensaje con sensación de urgencia o catastrofismo, pero sí de importancia. Se pretendía vencer resistencias al cambio y explicar la nueva estrategia.

Además, Luz García explicaba en la entrevista que “hemos ido contando paralelamente a este proceso todos los proyectos que vinculaban con la nueva estrategia”. La comunicación sobre la nueva estructura fue la primera en ser vinculada a la estrategia y a los nuevos principios de la compañía. Del mismo modo, se encauzaron y se dio contexto a otros cambios en procesos o en el negocio apoyándose del mismo argumento. La responsable de comunicación interna puso el ejemplo de proyectos como la segmentación de clientes, los cuales también se han vinculado a la nueva estrategia y a la nueva forma de hacer las cosas de la empresa.

Telefónica implementa una estrategia similar a Mapfre puesto que ambas se centran en reforzar la estrategia enfocándose en difundir noticias alineadas a la misma. No obstante, en el caso de Telefónica, el tono de los mensajes sí mantuvo una sensación de urgencia tanto en la fase de descongelamiento como de reemplazo. José Ramón Castañares explica en su entrevista que en la fase de reemplazo se crearon canales internos nuevos para reforzar el programa de transformación. Tanto los nuevos canales como las herramientas de difusión de noticias habituales se centraron en dar a conocer los primeros hitos y proyectos vinculados al cambio. El responsable de transformación lo explica del siguiente modo:

Los canales seguían vinculados al plan de transformación. Todas las noticias de El Diario (nuestro periódico en la intranet) estaban asociadas a uno de los comportamientos del plan de transformación. También se creó un canal de televisión donde, una vez al mes, se recogían y se mostraban los proyectos que estaban asociados y alineados al nuevo plan de transformación. Hubo una etapa en la que todo se iba canalizando dentro de este plan de transformación. No obstante, el seguimiento de acciones era menos intenso.

En esta etapa se buscaba la consistencia. Mostrar que seguíamos enfocados. Los mensajes estaban más asociados a identificar proyectos dentro de la compañía que estaban bien alineados con el plan de transformación.

Otras empresas, como Indra, el Banco Sabadell e Iberdrola, llevaron a cabo acciones de comunicación más experienciales y transformacionales que Mapfre y Telefónica. Ya sea por la naturaleza de su programa de transformación o por su capacidad presupuestaria, pudieron implementar acciones de refuerzo personalizadas y de fuerte impacto en sus empleados.

Por un lado, en Indra, Alberto Muelas explicaba en la entrevista que a la vez que se llevaban a cabo las 8000 sesiones de trabajo y a posteriori de que finalizaran, se difundieron comunicados de refuerzo sobre el programa y sobre sus primeros efectos manteniendo una estrategia similar a Telefónica y Mapfre. Alberto Muelas lo explica de la siguiente forma en su entrevista:

Después de estas sesiones, con las conclusiones de cada una de ellas, íbamos publicando notas en la intranet corporativa, evolucionábamos el manual de comunicación interna de forma que la gente veía que su contribución realmente aportaba y que íbamos teniendo unas políticas cada vez más maduras en el ámbito de la comunicación interna.

A posteriori, derivado también de las sesiones, nos tocó modificar procedimientos en otros ámbitos. Modificar cómo hacíamos las cosas en otros ámbitos, por ejemplo, en la comunicación de la evolución del desempeño, etc. Como parte del cambio cultural, y como conclusión de las sesiones, lo interesante es que el cambio se refleje en los distintos procedimientos que tiene la compañía en otros ámbitos que no son puramente de comunicación interna.

No obstante, otra de las acciones implementadas por Indra en esta fase de reemplazo fueron los diagnósticos de las habilidades de comunicación. Alberto Muelas lo explica del siguiente modo:

Por otro lado, a través de una plataforma online se hizo también un diagnóstico voluntario para medir las habilidades de comunicación que tienen los mandos intermedios. En las sesiones presenciales se trabajaba más la parte cultural, es decir, mi disposición o predisposición a comunicar y, con esta plataforma online se pretendía trabajar más la parte de habilidades. Entendemos que el problema de que un jefe no quiera comunicar puede ser, o bien porque no tiene la iniciativa de comunicar o que, aunque tenga iniciativa, no sabe cómo hacerlo. Este diagnóstico era una encuesta 360 en la que les evaluaban tanto sus jefes -o jefes de otras unidades-, pares suyos y gente que tienen por debajo. Mucha gente se apuntó y pensamos que fue un éxito.

A las personas que participaron en el diagnóstico de habilidades (abierto a todos los niveles, aunque nuestro foco estaba en el equipo de gestión para la mejora de sus habilidades), se les identificó las habilidades en las que están más flojos para, a partir de ahí, construir un programa de formación específico para ti. Así, a partir del programa de habilidades de comunicación se construía un programa de formación. Se trabajó con los compañeros de formación.

Tras la sesión inicial de reflexión individual sobre las habilidades de comunicación de los empleados que se llevó a cabo en la etapa de descongelamiento, los diagnósticos y los programas a medida fueron una herramienta de reemplazo personalizada muy efectiva

para la consecución del objetivo del programa de transformación de Indra. Esta iniciativa contaba con un fuerte apoyo (presupuestario y ejecutivo) de su Consejero Delegado y tuvo una valoración muy satisfactoria.

Por otro lado, en el Banco Sabadell, Ramón Rovira, subdirector general, explica en su entrevista que durante la fase de reemplazo “comienza la integración y el contacto directo de los nuevos empleados con sus responsables territoriales, de zona y de oficina”. En este momento, por lo tanto, es cuando cada empleado cuenta con la ayuda de su nuevo equipo para adaptar su antigua manera de trabajar a la nueva. Esta fase es un proceso muy personalizado y apoyado, sobre todo, por las relaciones interpersonales y las conversaciones cara a cara.

Por último, en representación de Iberdrola, Esther Castaño destaca en su entrevista que dentro de su estrategia de comunicación interna crearon un plan de comunicación con mensajes globales que se lanzaban, fundamentalmente, desde tres herramientas claves: el portal del empleado, la revista corporativa y el programa *comparte* sin una planificación totalmente acotada al comienzo del proceso. A lo que la directora de comunicación interna de la compañía añade que:

Nosotros con Scottish Power hicimos mucho trabajo en equipo. En ningún momento se impuso nada desde la corporación en Iberdrola. Sobre todo en comunicación interna, que es un tema muy sensible. Se revisaron qué herramientas se podían integrar haciendo una única global, aquellas que tenían que permanecer local, la manera que hacían ellos o sus directivos la comunicación.

Pablo Gonzalo, experto en comunicación interna, también mantiene que las claves de esta segunda etapa residen en la información y en el diálogo constante. Es precisamente en esta fase en la que los responsables directos deben, de acuerdo a la teoría de la revisión documental, acordar cómo impacta el cambio en el trabajo de cada empleado, mientras se refuerzan los primeros hitos y se muestran los avances por los canales informales. El experto en comunicación interna Pablo Gonzalo, lo explica de la siguiente forma en su entrevista:

Tras la primera etapa, es importante abrir un proceso en el que se mantiene la información para irle contando a la organización qué es lo que estamos cambiando ya con apertura de canales de diálogo para que las personas sientan que su opinión puede ser tenida en cuenta. Mientras estamos construyendo el cambio el diálogo debe ser uno de los soportes que lo sustenten.

No obstante, añade Pablo Gonzalo, “en el caso de los cambios impuestos en donde las situaciones de los empleados pueden ir a peor -y que, por lo tanto, las personas viven con dolor- muy probablemente los procesos de diálogo no van a ser fáciles”.

Estas aportaciones, una vez más, están alineadas con la revisión bibliográfica del capítulo anterior aunque no muestran una similitud exacta a las teorías analizadas previamente, puesto que, dependiendo del tipo de cambio, las acciones y medios a utilizar necesitan continuar siendo presenciales y cara a cara en distinta medida.

5.3.1.4 Congelamiento

En Mapfre, Luz García explica en su entrevista que desde octubre de 2015 hasta el 2017 se lanzará la fase de congelamiento de su actual proceso de transformación. No obstante, esta última etapa tiene una peculiaridad, además de consolidar la estrategia compartida con todos los empleados sobre la visión, misión y valores de la compañía, se va a relanzar una continuación del plan de transformación anterior que contendrá un nuevo nivel de información estratégica para todos los empleados. Esta información se corresponde con la que recibieron los directivos e implicados en el proceso de cambio durante el primer plan pero que, anteriormente, no se compartió fuera del público identificado. Es decir, en Mapfre, a la vez que congelan el programa de transformación inicial van a incluir el lanzamiento de un programa anexo.

En relación al nuevo programa, Luz García afirma que “se ha hecho un plan para todos los empleados para hacerles entender cómo este complejo mapa estratégico les impacta en su día a día”. El plan arrancará, del mismo modo que lo hicieron en el plan anterior, en la próxima reunión de CEOs aprovechando el evento presencial anual que se organiza con todos los directivos de toda la compañía; el cual, según la responsable de comunicación interna de Mapfre, es una oportunidad para cerrar de manera presencial el plan inicial y para arrancar su continuación. A partir de ahí se volverán a apoyar de los líderes, junto con otros agentes del cambio para bajar la estrategia al resto de la plantilla. Además, para reforzar los mensajes y para asegurarse de que todos reciben la información, se volverán a grabar vídeos protagonizados por empleados y se distribuirán por los canales de comunicación interna formal.

No obstante, a la vez que se relanza un nuevo programa, en Mapfre se continuará institucionalizando el cambio lanzado en 2013 a través de las comunicaciones y noticias que ahora se distribuyen al vincularlas a la nueva estrategia. De esta forma, mantiene Luz García en la entrevista, que se consolida la estrategia. La responsable de comunicación interna de Mapfre lo explica de la siguiente forma en su entrevista:

Vinculamos siempre con la estrategia para que la gente entienda que la estrategia no es algo abstracto, sino que es algo muy concreto y que además, no es algo a futuro, sino que es algo que ya se está trabajando, que se avanza. Así se demuestra que no estamos en la visión, misión y valores del principio, sino que ya estamos construyendo los proyectos que nos van a llevar a ese futuro que queremos.

En cuanto al programa de cambio cultural de Indra, al igual que el de Mapfre, tampoco ha llegado a la fase de congelamiento sino que está en el final de la fase de reemplazo. En este momento, la cantidad de acciones de comunicación sobre el programa ya se han reducido, continúan incluyendo en su intranet noticias relacionadas para institucionalizar el cambio, pero sin embargo, no han comenzado con la fase de cierre puesto que necesitan analizar los resultados de la fase de reemplazo antes de pasar de etapa.

Alberto Muelas, responsable de comunicación interna de la empresa, explicó que tienen definidos los KPI's -indicadores clave de rendimiento- para medir el impacto y que, si todo sigue según lo previsto, posiblemente se repita el programa a partir de 2016 con más empleados. La aceptación y la valoración informal recibida hasta el momento sobre el programa han sido muy buenas. La primera fase ha impactado a 8.000 de los 42.000 empleados de la compañía por lo que es previsible que, también en este caso, el programa de transformación no se cierre al concluir esta etapa sino que, como en el caso de Mapfre, se relance ampliando el público objetivo. El nuevo plan, por lo tanto, construirá nuevos conocimientos sobre la base del entendimiento generalizado conseguido durante el primer programa de cambio cultural.

En Telefónica, sin embargo, ya han llegado a la fase de congelamiento del programa. En la entrevista con José Ramón Castañares, el responsable de transformación nos explica los detalles de la fase de congelamiento que están llevando a cabo para el plan de compañía *Be More*:

Ahora que el plan está finalizando la comunicación ha bajado la intensidad. Las noticias siguen estando asociadas a una de las tres categorías del programa, pero, aparte de eso, se está haciendo poco más. Ha ido perdiendo fuelle en esta etapa. Ahora estamos preparando el lanzamiento del nuevo programa.

Según José Ramón Castañares, el nuevo plan de Telefónica se presentará en la próxima cumbre de directivos, tres años después del lanzamiento del primer programa. En el encuentro de los 1200 directivos del Grupo, al igual que en el caso de Mapfre, se explicará la evolución del *Be More* y se iniciará una nueva etapa del programa basada en la estrategia previamente definida. Por lo tanto, una vez más, se observa como otra empresa del Ibex 35, en lugar de comenzar un periodo de estabilidad tras el cambio ocurrido, arrancará un nuevo plan de transformación para aprovechar la inercia y los aprendizajes del primero.

En cuanto al proceso de integración de cajas y bancos en el Banco Sabadell, Ramón Rovira, subdirector general del banco, explica en la entrevista las siguientes características de esta última fase:

El proceso de insistencia y de explicación permanente que había sido intenso en las fases anteriores llega un momento en el que desaparece. Esto ocurre cuando la persona se integra en el puesto por completo y no necesita más información que el resto de los trabajadores.

Según añade Enric Badía, la comunicación de la actividad ordinaria de la empresa al trabajador se difunde, fundamentalmente, a través de la intranet puesto que es un canal a disposición de todos los trabajadores por igual. La intranet incluye las noticias de seguimiento y de interés para el empleado sobre el banco. Según explica Enric Badía, su estrategia de comunicación interna se apoya fuertemente en la comunicación digital porque, desde su punto de vista, es la más potente y capaz de alcanzar a todos en un reducido tiempo y coste.

Por último, el director de comunicación interna del banco explica también que, “al finalizar todo el proceso de integración se realiza una encuesta a toda la gente afectada donde se le pregunta si ha recibido suficiente información”. Su *feedback* también se tiene en cuenta para implementar posibles mejoras en futuros procesos de transformación con características similares.

En el caso de Iberdrola, donde la naturaleza del cambio es similar a la del Banco Sabadell, su plan de comunicación presenta una estrategia muy similar a la del banco. Según explica Esther Castaño en la segunda entrevista realizada, una vez integrados los empleados, pasan al proceso y estrategia de comunicación interna habitual de la empresa y se cierra la comunicación sobre la integración. Todos pasan a recibir el mismo tipo y cantidad de información de acuerdo a su nivel jerárquico.

En cuanto al proceso de funcionamiento habitual entre las compañías integradas y el grupo Iberdrola, Esther Castaño explica el caso específico de Scottish Power –sirviendo como ejemplo del resto- de la siguiente forma en la entrevista:

Con Scottish Power llevamos 8 años. Hacemos medición permanente de cómo se sienten de involucrados los empleados de Scottish Power, hasta qué punto tienen orgullo de pertenencia, si están contentos con sus herramientas, qué echan en falta, si han perdido algo de lo que tenían, etc. Todo eso se mide permanentemente: en la revista, en el portal, en todo. Y, en función de los resultados se actúa o bien reforzando o cambiando cosas. En esas encuestas que hacemos de evaluación de percepción de los empleados a lo mejor descubrimos que no se saben cómo hacer llegar mensajes a la organización, por lo que reforzamos un canal para que puedan comunicarse también con nosotros. Es decir, se mide permanentemente y en función de eso, o se refuerza o se deja como está o se cambia.

Tras el análisis de cada programa de transformación se observa que, excepto en el caso de las adquisiciones, todos los programas han implantado una continuación del plan inicial tras el cierre del primero. Las adquisiciones concluyen cuando los nuevos empleados se integran al nuevo puesto de trabajo. Sin embargo, el resto de programas que implican un cambio cultural –puesto que traen consigo una nueva manera de actuar– necesitan reforzar, ampliar o modificar el rumbo para conseguir los objetivos de partida no alcanzados o para marcar unos nuevos objetivos.

Tal y como se mostraba en el gráfico 32 un 68% de las empresas del Ibex 35 lanzan programas de transformación internos con una frecuencia inferior a tres años. En la sección 3.3.2.2 de la revisión bibliográfica, se expone como diversos autores han demostrado que lanzar frecuentemente un llamamiento a la urgencia y a la necesidad de cambio (especialmente si la dirección es variable) puede generar cinismo entre los empleados y, por lo tanto, puede afectar negativamente al compromiso por el cambio y por la organización.

No obstante, que las organizaciones necesiten variar frecuentemente su estrategia y lanzar programas de transformación no es más que una demostración de la dificultad de implantar con éxito el cambio en las grandes empresas.

5.3.2 Adaptación del modelo de Lewin a la comunicación interna de la realidad actual de las empresas del Ibex 35 para programas de transformación

A pesar de que existe un fuerte vínculo entre la estrategia de comunicación que han llevado a cabo las empresas entrevistadas con las etapas del modelo de Lewin, en la sección anterior se han puesto de manifiesto algunas discrepancias entre su teoría y la práctica de comunicación interna de las empresas cotizadas en España. A modo de resumen, se podrían destacar tres matices que no están generalmente incluidos en la evolución de los modelos basados en la teoría de Lewin que se aplican en la actualidad a la comunicación del cambio: la gestión de las emociones, la participación del empleado y la preparación del programa.

Tal y como se ha analizado recurrentemente a lo largo de los capítulos 3 y 4 de la revisión bibliográfica, las emociones que experimentan las personas directamente impactadas por un cambio en su trabajo llevan a cabo un proceso de cambio personal paralelo al proceso de cambio organizativo influenciando directamente en este último.

Un cambio conceptualmente ideado desde la alta dirección necesita ser implementado finalmente en el trabajo cada una de las personas que integran la empresa, o lo que es lo mismo, la transformación de una empresa depende del cambio de sus empleados. Por lo tanto, son los empleados quienes tienen que salir de su zona de confort, alejarse de la resistencia al cambio que de manera natural provocan estas situaciones y dar un salto de fe a favor de la organización para comprometerse con ella y contribuir a que el cambio se ejecute en la empresa.

Para que ocurra una implantación coordinada del cambio en empresas grandes y dispersas, tal y como se ha visto en la sección anterior, es necesario realizar un despliegue de comunicación que combine medios escritos, electrónicos y orales apoyado por los canales de comunicación interna habituales y por los mandos (intermedios y altos) de la organización. Por lo tanto, para que un plan pueda comunicarse con fluidez, no sólo es necesario que las relaciones interpersonales previas al cambio sean buenas, sino que la praxis de las herramientas de comunicación interna funcione adecuadamente. De manera que, en el momento que llegue un cambio episódico mayor, el contexto comunicacional fomente que la predisposición del empleado a escuchar y a actuar a favor de la organización sean las adecuadas.

Tanto en los resultados de la investigación como en los resultados de la revisión documental queda demostrado el poder de la comunicación cara a cara, sobre todo entre jefe directo y empleado donde es el canal de mayor impacto y, por lo tanto, el canal fundamental sobre el que hay que apoyarse cuando hay que realizar una transformación en la compañía que necesita que todos sus miembros remen en la misma dirección para su éxito.

Las conversaciones, por un lado, son un medio rico, a través del cual se captan señales encriptadas acerca de las emociones de los empleados, las cuales ofrecen a los mandos la posibilidad de reaccionar ante ellas ofreciendo aclaraciones o realizando modificaciones en cualquiera de los aspectos de la situación o el mensaje. Por otro lado, las conversaciones también ofrecen la posibilidad de dar y recibir *feedback*. Así, la persona puede expresar sus miedos, dudas u opiniones en relación al tema de debate.

Es importante que en una reunión cara a cara se aproveche la oportunidad para que las dos personas se comuniquen puesto que, para que la comunicación sea efectiva, requiere interacción. De hecho, cuando hablamos de la transmisión de mensajes unidireccionales, nos referimos al acto de *informar*; en lugar de *comunicar*. Las charlas unidireccionales en las que el receptor no participa sino que se limita a escuchar, son un canal de información (en lugar de comunicación) con impacto limitado. La verdadera diferencia a nivel de impacto surge cuando la conversación es bidireccional, es decir, cuando en lugar de informar, el emisor y el receptor se comunican y participan activamente en la conversación.

El *feedback*, a su vez es una excelente herramienta de participación que involucra e invita al empleado a formar parte del programa y, por lo tanto, a comprometerse con el programa de transformación que se está llevando a cabo. Sus comentarios al respecto de un programa de transformación no sólo pueden revelar futuros problemas que no habían sido tenidos en cuenta previamente, sino que fomentan la receptividad y la aparición de emociones positivas en los empleados.

En la entrevista con Alberto Muelas, el responsable de comunicación interna de Indra destacó que lo más importante de un programa de transformación es facilitar al máximo la participación de las propias personas que tendrán que implementarlo. Él explica su experiencia de la siguiente forma:

La clave está en intentar involucrar a los profesionales en ese cambio cultural, que sean ellos los que digan cómo tiene que ser el cambio. Su propia reflexión es fundamental. Creo que si hubiéramos enfocado el proyecto de otra forma y si les hubiéramos impuesto el cambio; al final, el tipo de cambio o de soluciones que les hubiéramos planteado hubieran sido muy similares o hubieran estado alineadas a lo que ellos nos han propuesto. Sin embargo, si lo hubiéramos tratado de imponer, al principio hubiera generado cierta resistencia o la gente lo hubiera entendido como que estamos tratando de imponer algo, que la compañía está haciendo sus cosas y que les intenta cambiar su forma de hacerlas. Mientras que, cuando les haces reflexionar, son ellos los que se dan cuenta de que como organización tenemos un problema que nos afecta, no sólo como profesionales, sino que también nos afecta como personas, y que, al final el cambio parte de la actitud de cada uno de nosotros. Entonces, yo creo que el involucrarles en la reflexión de cómo tenía que ser el cambio fue muy acertado.

Coincidiendo con el aspecto principal del mensaje de Alberto Muelas, la directora de comunicación interna y RR.SS. de Mapfre, Luz García, mantiene que la clave del éxito está en la participación.

La estrategia tiene que ser una cosa de todas. Tienes que implicar a los empleados desde el minuto uno. Nosotros creo que eso lo hemos hecho bien. No darles un ámbito propio a los empleados sería un error. Mostrar ejemplos de personas en todo momento; que se vea a la gente, es muy importante.

Pablo Gonzalo, experto en comunicación, también hizo hincapié en que la participación de los empleados y la escucha activa de sus superiores son factores fundamentales para el éxito de un programa de transformación. En la entrevista él lo defiende de la siguiente forma:

Ante cualquier acción de transformación, yo llevo muchos años defendiendo la siguiente estrategia: Explícame porqué, escúchame en el cómo y dialoguemos sobre el qué. Eso es el proceso de participación de una estructura jerarquizada. Hay muchos procesos de cambio que desde la dirección se hacen con miedo y es porque nos creemos que no podemos dejar participar a la gente por miedo a lo que van a decir. La estrategia la diseñan los directivos de las empresas, pero cuando llega el momento de aplicar los valores a los puestos de trabajo hay que escuchar a los empleados puesto que ellos conocen su propia realidad mejor y deben diseñar juntos cómo aplicar la estrategia a sus puestos de trabajo.

En los procesos de cambio hay que escuchar. Yo recomiendo montar un proceso en el que un grupo representativo de cada nivel dialogue con los directivos y donde estos les escuchen a fondo. En lugar de contratar un consultor, se debe preguntar a los empleados puesto que ellos son los que están acumulando ocho horas de vivencias cada día. Su opinión debe ser tenida en cuenta durante todo el proceso de implantación, el cual, se realiza de manera progresiva. También se debe dejar participar a los diferentes niveles de la empresa.

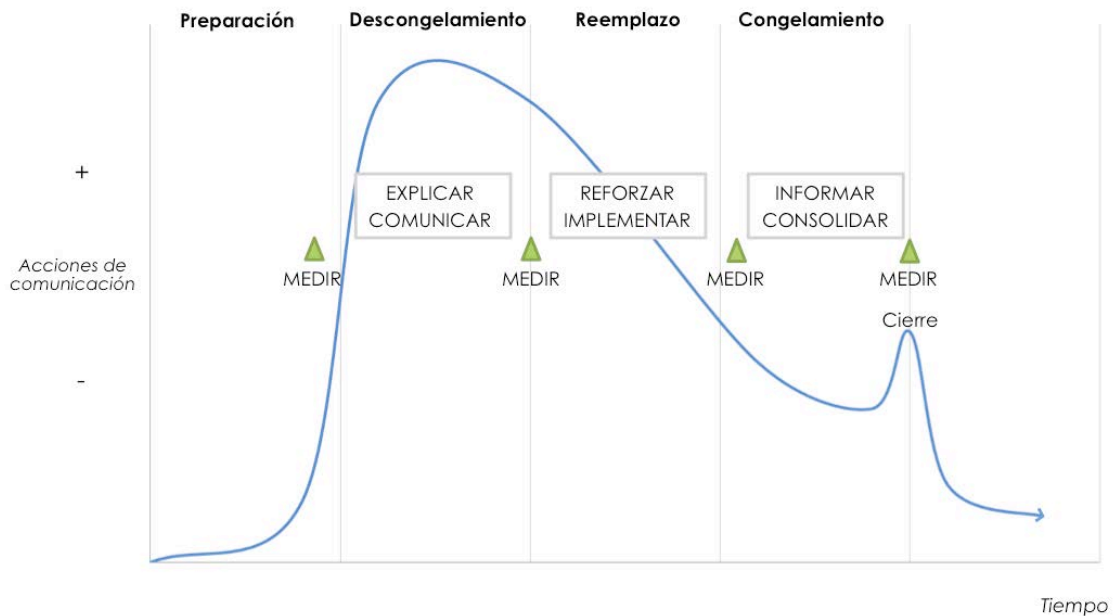
Alberto Muelas, de Indra, sostiene a su vez que la involucración de los empleados es un elemento clave para vencer la resistencia al cambio que, de manera natural, brota en toda persona a la que se le impone cambiar su manera de actuar o, incluso, de razonar.

Cuando hay un cambio cultural muy fuerte siempre te encuentras una cierta resistencia a ese cambio cultural porque viene impuesto en cierta medida. Cuando consigues que la gente se comprometa o se involucre con el nuevo paradigma de ese cambio cultural normalmente suele haber menos barreras a la implantación.

En base al análisis de las entrevistas y encuestas -junto a la revisión documental previa-, se presenta un modelo de comunicación interna que puede servir de guía a los profesionales de comunicación en empresas españolas cotizadas para diseñar planes de comunicación a medida para la implantación de programas de transformación mayores que afectan a gran parte de los empleados. Este modelo está basado una evolución de las etapas del cambio del modelo de Lewin

El modelo propuesto -descrito en la figura 35- presenta cuatro etapas: Preparación, Descongelamiento, Reemplazo y Congelamiento. En cada una de esas etapas se propone una estrategia de comunicación específica, una cantidad recomendada de acciones de comunicación y una medición repetida (que incluya la participación del empleado).

Figura 35: Modelo de comunicación interna para programas de transformación



Fuente: Elaboración propia

En este modelo para asegurar que los empleados perciben que su participación en el programa de transformación va más allá de la ejecución de las directrices que reciben desde arriba, se recomienda involucrarlos activamente mediante mediciones constantes en el proceso, en las que se recaba su opinión, mediante conversaciones abiertas con los jefes directos, con discusiones de grupos en representación de empleados con la alta dirección y con medios de comunicación ricos.

En la fase de descongelamiento y reemplazo la estrategia está basada en conversaciones bidireccionales.

Durante el descongelamiento es necesario explicarle a los empleados los motivos por los cuales hay que hacer un cambio. Durante esa etapa es necesario que los empleados conozcan y tengan conversaciones sobre la transcendencia del cambio en su puesto de trabajo directamente desde su jefe. Por esos motivos la estrategia ha de basarse en comunicar y no solo en explicar. Las personas en este momento tienen muchas dudas y es necesario ayudarles. Esta fase se caracteriza por una gran cantidad de acciones de comunicación para llegar a todos los empleados.

La estrategia en la fase de reemplazo se basa en reforzar e implementar. Una vez que ya se conoce la necesidad y los motivos del cambio es necesario que los responsables den a cada empleado mensajes más completos sobre como el cambio afecta a su trabajo y a su departamento en particular. A través de los canales de comunicación interna formales se comenzará a dar difusión a los primeros hitos del proyecto, para dar más importancia al

programa de cambio. Las acciones de comunicación comienzan a decaer a medida que los empleados interiorizan el proceso.

En la fase de congelamiento, los empleados ya no presentan tantas dudas, tienen claro el cambio y la comunicación es sobre todo informativa, ya no son necesarias tantas reuniones presenciales. Los canales forales son los que normalmente dan visibilidad a los éxitos alcanzados. Las acciones de comunicación se reducen cuantiosamente por lo tanto.

Entre las herramientas de participación cara a cara es importante poner de manifiesto que, en esta investigación, no se ha detectado la consolidación de grupos en representación de los distintos niveles de la empresa en las compañías del Ibex 35 (aunque algunas empresas tienen entre sus planes incorporarlos en un futuro próximo). Sin embargo, las conversaciones abiertas son una herramienta muy utilizada durante la implantación de los programas de transformación mayores (a pesar de que su calidad es difícil de controlar).

En cuanto a las herramientas de participación digitales, las encuestas son un método al que recurren habitualmente las empresas para obtener resultados acerca del impacto del programa de transformación. Un 76% por ciento de las empresas encuestadas afirman medir la percepción del empleado tras los programas en cascada. Sin embargo, a pesar de su propagación, éstas no deben suplir las herramientas de participación cara a cara. Según explica Pablo Gonzalo en su entrevista: “Las encuestas también son válidas para capturar la opinión pero lo que pasa es que un individuo encuestado no es igual que un individuo que se siente escuchado. Y todos lo que queremos es sentirnos escuchados”.

Los medios ricos también favorecen la participación de los empleados. Entre ellos podemos destacar las conversaciones cara a cara (previamente comentadas) y los medios electrónicos dotados de capacidades 2.0. Esta alternativa ya se está implementando en casi todas las empresas del Ibex 35 (de acuerdo a los resultados del gráfico 25). No obstante, su impacto en la percepción del empleado es menos efectivo que cualquier herramienta cara a cara ya que, a pesar de todo, no dejan de ser versiones digitales de los antiguos tableros de anuncios que permiten al empleado comentar contenidos y expresar su opinión de manera abierta.

No obstante, debido a la baja implantación de las herramientas participativas cara a cara en las empresas, es necesario que desde comunicación interna se habiliten canales 2.0 y se lleven a cabo encuestas durante el plan de comunicación del programa de transformación. De acuerdo a los resultados de la investigación, en particular se recomienda realizar cuatro encuestas durante el proceso: antes de iniciar el cambio, tras la fase de descongelamiento, antes de pasar a la fase de congelación y tras el cierre del programa.

Antes de lanzar un programa de transformación, es importante escuchar la opinión de los empleados acerca de lo que está funcionando bien y de lo que podría mejorar. Al hacer una encuesta -junto a las discusiones de grupos de empleados de distintos niveles con la

alta dirección-, los empleados no sólo se sentirán escuchados, sino que el plan a implementar, puede presentarse como resultado de la opinión y experiencia de todos, minimizando así la resistencia a las futuras acciones a implementar.

Durante la fase de descongelamiento es esencial que se incluyan en el plan de comunicación los medios internos más ricos de la empresa para que la información no sólo se reciba por los canales formales planos (como la intranet, el correo electrónico, etc.), sino que, sobre todo, llegue a través del jefe directo y de los propios directivos. El objetivo de la comunicación en esta etapa, tal y como aparece en el modelo, será el de explicar y comunicar (bidireccionalmente) la información de la que se disponga en ese momento; aun siendo conscientes de que, durante los cambios mayores episódicos, la información estratégica que se tiene en esta etapa es limitada.

Conviene hacer hincapié en la diferencia entre comunicar e informar para reforzar que, durante el descongelamiento, se recomienda que las conversaciones cara a cara (o mediante sistemas electrónicos) aprovechen la capacidad bidireccional e interacción típicas de los procesos comunicativos frente a los procesos puramente informativos en los que se transmite información en una única dirección. Así, durante las conversaciones iniciales en las que los jefes comparten los porqués del programa con sus empleados es importante que los responsables directos se aseguren que los receptores realmente comprenden la información. Para ello, las preguntas y el *feedback* del empleado juegan un papel fundamental en el proceso. Los responsables de equipos, al mismo tiempo, deben asegurarse de elevar la información relevante para el desarrollo del programa de cambio a sus responsables (pudiendo llegar hasta la alta dirección). Con esta información, junto con las conversaciones que continuarán manteniéndose con los grupos de empleados de distintos niveles, se establecerán los ajustes necesarios al plan y se continuará con la implantación en base al *feedback* recibido.

Cuando la fase de lanzamiento o descongelamiento esté llegando a su fin, una nueva encuesta a empleados dará acceso a información certera y directa sobre la percepción generalizada que tienen los empleados acerca del plan de transformación. Esta información apoyará el procedimiento (formal o informal) a través del cual los jefes comparten el *feedback* de sus equipos con sus responsables o con la alta dirección. Al mismo tiempo, esta segunda encuesta es una oportunidad para conocer la etapa del proceso cognitivo en la que están los empleados de la organización y, tras el análisis de los resultados, se podrán establecer los ajustes necesarios sobre el plan inicial con el objetivo de acompañar el proceso de transformación de la compañía con el de los propios empleados.

Durante la etapa de reemplazo la cantidad de acciones de comunicación incluidas en el plan decrece de la misma manera que la riqueza de los medios sobre los que se apoya. En esta fase los medios más planos informan sobre los primeros hitos de la transformación al mismo tiempo que apoyan al discurso de los jefes directos encargados de bajar la información relevante relacionada con el trabajo de las diferentes áreas. Durante el reemplazo, por lo tanto, las conversaciones cara a cara generalistas se reducen, básicamente, por el entendimiento generado en la organización durante la etapa

anterior y giran en torno a la implantación específica del cambio en el trabajo de cada empleado. Tal y como se analiza en la sección 4.3.3, es importante que los jefes continúen informando a sus empleados acerca de la relevancia del programa y que realicen un seguimiento de los cambios en sus posiciones específicas. En esta etapa, por lo tanto, se persigue reforzar e implementar el cambio.

Tras la fase de reemplazo, y al comienzo de la etapa de congelamiento, una nueva medición es necesaria tanto para conocer la percepción y el proceso cognitivo paralelo del empleado, como para asegurarse de que se puede dar por finalizada la etapa.

Tras el reemplazo, la etapa de congelamiento tiene como objetivo institucionalizar los nuevos comportamientos adquiridos a través de la información y la consolidación de mensajes y procesos acordes a la nueva filosofía. Durante esta época los medios y las herramientas de comunicación a utilizar necesitan ser menos ricos por lo que, fundamentalmente, se recurre a canales corporativos digitales como la intranet para seguir difundiendo noticias acordes con la nueva visión. Los responsables de equipos, al igual que los directivos, tendrán mayor presencia al final de la fase cuando se cierra formalmente el programa.

El cierre explícito del programa de cambio es necesario comunicarlo con fuerza. Algunos autores incluso recomiendan organizar un evento interno para celebrar el éxito y el fin del programa del cambio. No obstante, si un evento presencial no es posible, como ocurre en la mayoría de las empresas del Ibex 35 -por su dispersión geográfica y por su elevado número de empleados-, es posible acudir a las nuevas tecnologías para retransmitir en directo o en diferido mensajes multimedia a los empleados. El estilo de los mensajes de cierre se expone en mayor profundidad en la sección 4.3.2, sin embargo, se recuerda que, este momento es clave para repasar los éxitos, resultados y aprendizajes del programa, así como para agradecer a los empleados por su involucración. La información de las tres encuestas realizadas hasta ese momento es de gran utilidad para mostrar la evolución de la compañía.

En la práctica, en numerosas ocasiones, la comunicación de cierre se obvia o se censura, bien por la consecución de resultados por debajo de las expectativas, por dar por sobreentendido que la ausencia de comunicación significa para el empleado el fin del programa de cambio, o por el comienzo de un nuevo plan para cumplir con los objetivos no conseguidos o para redirigir una vez más la organización. Cuando esto ocurre, el empleado percibe que la organización no tiene un rumbo un fijo y que sus sobreesfuerzos no son excepciones sino que se convierten en rutina, por lo que se genera cinismo en la organización. Una de las claves para evitarlo es la comunicación de cierre recientemente expuesta.

En el modelo de comunicación interna de los programas de transformación presentado la comunicación interna es una herramienta estratégica clave que acompaña todo el proceso de cambio facilitando la consecución de sus objetivos. No obstante, tal y como se observa en la figura 35, en el área de comunicación, existe una fase previa al descongelamiento de vital importancia para el programa: la preparación. En las

secciones 2.1, 4.3 y 5.3.1 se analiza en mayor profundidad la importancia de la fase preparatoria de cualquier plan de comunicación desde la perspectiva académica y práctica, sin embargo es conveniente resaltar a continuación algunos aspectos vinculados al modelo.

Durante la etapa de preparación los altos directivos esbozan las líneas principales del futuro de la organización. Por su parte, los expertos en comunicación (la mayoría de las veces en colaboración con otras áreas implicadas) esbozan y planifican las acciones de comunicación a desarrollar durante el proceso; e incluso, en ocasiones, lanzan un primer adelanto (*teaser*) sobre lo que va a ocurrir para generar expectativas sobre el lanzamiento. Por último, en esta etapa se cuenta también con la opinión de los empleados que se obtiene tanto de los grupos de discusión como de las encuestas.

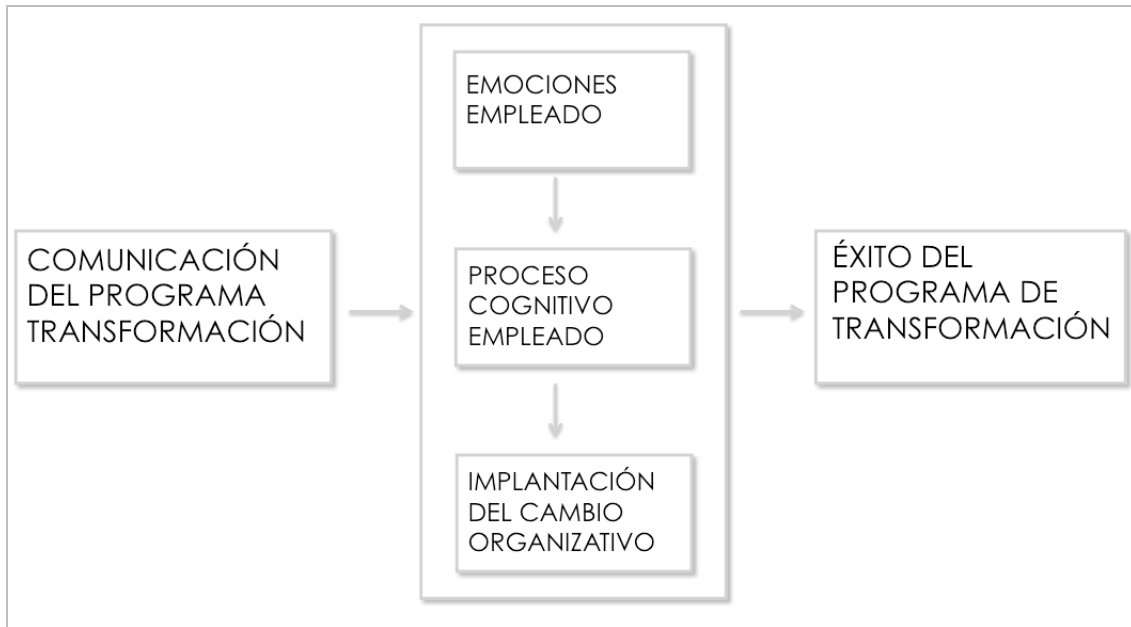
Esther Castaño expuso en su entrevista que, desde su experiencia, la clave para un programa de transformación efectivo reside en contar con apoyo político dentro de la organización. En las empresas del Ibex 35, la responsable de comunicación interna de Iberdrola cree que lo más eficaz es reforzar los argumentos a favor del cambio con algún sponsor en la alta dirección. Ella lo explica de la siguiente manera:

Para mí es clave que comunicación interna esté apoyada por el más alto nivel de la organización: el presidente. En nuestro caso tuvimos suerte. Cuando nos encontramos con tantas nacionalidades distintas, tantas formas de trabajar distintas y tantos idiomas y variables multiculturales; fue el presidente quien dijo que la comunicación interna se iba a convertir en el vehículo de integración de todas estas culturas. Con lo cual nos han dado el poder, y una vez que tienes el poder pues es más fácil.

Al explicar el nuevo modelo de comunicación interna de los programas de transformación, se hace una constante alusión al proceso emocional y cognitivo que el empleado realiza en paralelo al proceso de cambio de la propia compañía. Por lo tanto, el éxito de un programa de transformación requiere que se gestionen ambos ámbitos en paralelo: el de compañía y el del empleado. De acuerdo a la teoría de Lewin, el cambio es un proceso de aprendizaje colectivo que evoluciona a través del aprendizaje individual coordinado de los miembros de la organización. Por lo que la agilidad con la que se evolucione a través del proceso depende de la evolución del grupo de empleados, tanto ejecutivos como profesionales.

La comunicación es el medio a través del cual se dirige y se canaliza el proceso de cambio. Si un programa de cambio se construye sobre un plan de comunicación estratégico bueno, el cambio tiene muchas más posibilidades de ser exitoso que si la ejecución o el plan de comunicación son desacertados. La comunicación tiene una influencia directa tanto en las emociones del empleado como en la implantación del cambio. Así, los anuncios que se comunican a los empleados acerca de su futuro profesional (y, por lo tanto, personal) causan una reacción emocional de receptividad o resistencia al cambio que impacta en su actitud hacia el programa y que, por lo tanto, impacta de la misma manera en la evolución del proceso. En la figura 36 se visualiza de manera gráfica, las interrelaciones existentes entre los principales condicionantes para el éxito del programa de transformación.

Figura 36: Condicionantes para el éxito en un programa de transformación



Fuente: Elaboración propia

Los empleados y la empresa, por lo tanto, pasan por un proceso paralelo de cambio que se guía desde la comunicación. Por lo que la importancia de enviar los mensajes adecuados con la frecuencia, el tono y los canales apropiados es clave para el éxito del programa de transformación.

En la sección 3.3 de este trabajo de investigación se revisan en profundidad las distintas aportaciones que los autores más reconocidos en su ámbito han realizado acerca de las etapas que experimenta un empleado directamente afectado por un cambio en su empresa. De manera sintética, se comprueba que las etapas pueden resumirse en tres - las cuales corresponden en el tiempo con las fases de Lewin-: negación/resistencia, exploración/aceptación y compromiso.

La figura 37 muestra gráficamente las diferentes fases que ocurren a nivel de compañía, empleado y comunicación durante un proceso de transformación mayor episódico.

En el momento en el que al empleado se le comunica la noticia, suele aparecer la negación y la resistencia. En la observación no participante que la investigadora realizó en un área de Telefónica se observó cómo, desde la dirección de ese equipo, no se otorgó importancia al proceso de transformación que se acababa de lanzar desde la alta dirección de la compañía, primero en una cumbre de directivos y después, a través de un proceso en cascada apoyado por canales formales de comunicación interna. Tras el lanzamiento, la información compartida era, en esencia, genérica, y no parecía impactar

de lleno en la función específica analizada. El cambio episódico mayor que experimentaba la compañía ponía foco en las áreas de negocio para acelerar la transformación. No obstante, al tratarse de un área de servicio dentro de recursos humanos, no estaba explícitamente afectada en ese momento. Ante esta situación, las emociones del equipo demostradas en sus reuniones y en su comportamiento habitual hacían visible la resistencia y negación típicas de la primera etapa del cambio. El director del área no llevó a cabo la comunicación en cascada según el guión recibido desde comunicación interna y decidió continuar actuando de la misma forma que se hacía hasta el momento. Los comentarios acerca del programa demostraban, verbal y no verbalmente, no tener transcendencia.

Figura 37: Estrategias de comunicación adecuadas para cada una de las etapas del programa de transformación. Perspectiva de la empresa y el empleado



Fuente: Elaboración propia

Cognitivamente -tal y como se explica en detalla en la sección 3.4 de este trabajo-, durante la fase de descongelamiento, es cuando los empleados dan sentido al programa al recibir información desde distintas fuentes. En el caso analizado, las conversaciones que se observaron en esta etapa inicial demuestran que el sentido colectivo que se le otorgaba al programa en ese momento era que la transformación afectaría, sobre todo, al negocio, por lo que no tendría un impacto directo en su área.

Durante la segunda etapa de Lewin, la fase de reemplazo, las emociones de los empleados dejan de ser tan negativas y se observa una transición hacia la aprobación. Así, se podría resumir que la exploración y la aceptación son las emociones que caracterizan esta fase.

Esta transición emocional también se observó, meses después, durante la observación no participante de la investigadora. En el área analizada, tanto la dirección como el resto de niveles de empleados ya habían interiorizado y aceptado que el cambio les afectaba a su equipo directamente. En ese momento, el programa de transformación de compañía estaba en todas partes y las conversaciones al respecto mantenían un tono de receptividad neutra o positiva en todos los casos. En esta área particular de Telefónica comenzaban a implementar un nuevo modelo de negocio, una nueva filosofía de equipo y un cambio en la estrategia de marketing y comunicación de sus programas formativos de acuerdo a los valores del nuevo programa de compañía. En ese momento, se quería hacer ver a la organización que desde el área de Universitas Telefónica se apoyaba y se *lideraba* el cambio de la compañía.

Cognitivamente, esta fase supone una reconstrucción de los mapas mentales que los empleados tienen de su empresa. Dependiendo del cambio, los mapas mentales suelen modificarse en distinto grado pudiendo incluso llegar a reemplazar por completo a los iniciales (aunque, desde el punto de vista teórico analizado en la revisión bibliográfica de la sección 3.4 no se recomienda). En la observación no participante realizada en el área de formación de Telefónica se demuestra la evolución cognitiva en la reformulación de sus principios fundamentales que la definían como área, puesto que modificaron su misión como Universitas Telefónica.

En la última fase, la de congelamiento, las emociones colectivas del grupo demuestran una alineación y compromiso generalizados con el plan de compañía. En Universitas Telefónica, meses después de la fase de reemplazo, la investigadora observó que el equipo se manifiesta verbal y no verbalmente comprometido con el cambio. Tras haber pasado las consecuencias del cambio (entre ellas cambios de plantilla y fuertes reducciones presupuestarias), los empleados se muestran orgullosos de sus logros. No hay ningún cuestionamiento acerca del programa de compañía y las menciones explícitas al programa son cada vez menores. Sin embargo, los cambios implantados en la etapa anterior son la base de su presente. El director del área se considera un agente del cambio activo y trata, en sus relaciones con el equipo directo y con los clientes internos, mostrar la nueva actitud y comportamientos establecidos en la organización.

Desde el punto de vista cognitivo, esta fase supone un aprendizaje de la experiencia vivida en las etapas anteriores. En el caso específico de Universitas, el liderazgo del responsable del área, facilitó que su equipo experimentara con diferentes procesos fomentando la innovación y la creatividad con el objetivo de alcanzar mejoras sustanciales en su manera de operar. A su vez, la investigadora observa que, tanto en las conversaciones en grupo como en las charlas cara a cara individuales, se comentaban en detalle los resultados de las innovaciones y se analizaban las fortalezas y debilidades con el objetivo de consolidar las innovaciones en acciones más sostenibles y de mayor calidad.

En épocas de cambio, la dirección de las empresas puede caer en el error de concentrarse sobre todo en comunicar y en involucrarse en la fase de lanzamiento o descongelamiento del programa; mientras que deja en un segundo plano la gestión del

impacto del cambio en sus propios empleados y el seguimiento del proceso. Sin embargo, para conseguir un cambio exitoso -a través del cual una compañía pasa de ser "A" a "B"-, el proceso debe seguir el nuevo modelo de comunicación interna diseñado para implementar procesos de transformación de cambios mayores que se muestra en la figura 35; comprobando, durante las mediciones establecidas, que el proceso de los empleados está alineado con el proceso de cambio de compañía y con la estrategia de comunicación implementada según se muestra en la figura 37.

A menudo los procesos de cambio, si no se aplican correctamente, perjudican gravemente la percepción de los empleados sobre sus empresas y líderes. En consecuencia, además de la incertidumbre generalizada, el cinismo, el desapego emocional y la ausencia de compromiso interno; existe un riesgo de fuga de talento para la empresa y la posibilidad de que el impacto negativo del programa afecte su imagen y reputación externa. En estos casos, volver a ganar el corazón y la mente de los empleados -y de otros *stakeholders* externos- puede convertirse en el siguiente reto de la compañía; mientras que, las compañías que hayan liderado el programa de cambio de manera exitosa, estarán preparadas y predispuestas para afrontar otros retos externos a favor del negocio. Esta es una de las repercusiones que marcan la diferencia en el futuro de las compañías tras salir airoso, o no, de un proceso de transformación.

6

Conclusiones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Conclusiones de la investigación

A través del trabajo de investigación realizado se construye un modelo que puede guiar la construcción de planes de comunicación para programas de transformación que sean aplicables a la realidad actual de las empresas del Ibex 35. Los planes de comunicación para programas de transformación tienen que diseñarse a medida, por lo que no existe una única fórmula o combinación de herramientas que sirva para todas las situaciones de cambio. Sin embargo, el modelo diseñado y explicado en detalle en la sección 5.3.2 puede guiar a los expertos de comunicación durante la preparación y ejecución de su estrategia.

Una de las conclusiones principales de esta investigación es la de que el empleado tiene un rol fundamental en el éxito de la transformación. Es necesario que sienta que es tenido en cuenta en la parte del cambio en la él está afectado y que, dentro de ciertos grados de libertad, sus opiniones y emociones son tenidas en cuenta y no solo es un actor que ejecuta un cambio pautado a sus espaldas. La comunicación ayuda en este proceso, potenciando el compromiso y disminuyendo la resistencia y la negación naturales que el ser humano tiene ante los procesos de cambio impuestos.

Durante el lanzamiento del plan se recomienda la elección de medios ricos y se necesita el apoyo de los directivos y los mandos medios e intermedios de la organización para comunicar cara a cara la esencia del programa. Las posibilidades de *feedback* (verbal y no verbal) y la escucha activa fomentan la participación de los empleados y reducen las emociones negativas y las reacciones vinculadas a la resistencia en los empleados.

La gestión de las emociones del empleado, por lo tanto, juega un papel fundamental en el éxito del programa de transformación. Tanto es así que en el modelo propuesto se sugiere que el plan de comunicación mida e impacte, en paralelo, tanto en el proceso de cambio de la compañía como en el proceso emocional y cognitivo que realizan de manera individual y colectiva los empleados.

Por otro lado, tal y como Lewin entiende el cambio, la transformación es un proceso de aprendizaje; es decir una experiencia por la que se reconstruyen los mapas cognitivos de

los empleados y se modifican creencias previas por otras nuevas. Para ser efectivos, los grandes programas de transformación deben conseguir que el conjunto de empleados que en un momento del tiempo trabajaban de forma “x”, modifiquen sus hábitos y desarrollen un nuevo estilo ajustado a la nueva visión de la compañía que lleva consigo una forma de trabajar “y”, a través de la cual se consigan alcanzar los resultados necesarios para el éxito del cambio corporativo.

El cambio en los empleados, supone pedirles que salgan de su zona de confort dando un salto de fe a un futuro sin definir a favor de los resultados de la organización. Para que esto ocurra, la clave reside en el compromiso del empleado. Cuando un empleado está comprometido con su empresa, es capaz de hacer un esfuerzo extra. Además, ese esfuerzo, cuando se produce de manera individual -pero acompasado- en toda la organización, cambia el rumbo de la compañía hacia el nuevo destino marcado por la alta dirección.

Los programas de transformación a gran escala que se han analizado en este trabajo tienen en común que, si no se realizan con éxito, el futuro de la compañía y, por lo tanto el de sus empleados, puede verse cuestionado. Independientemente de los motivos y los fines que han causado estos cambios en las empresas, los programas de transformación analizados necesitan que se produzca el cambio para la continuidad de la compañía.

El trabajo de investigación confirma la hipótesis de partida sobre que *el éxito de los programas de transformación depende de la implantación de un plan de comunicación interna específico y planificado para cada una de las etapas del cambio*. Los planes de transformación tienen, en su esencia, un alcance interno por lo que la labor de los especialistas en comunicación es clave en el proceso. Los cambios no pueden hacerse realidad si no se comunica con claridad a los afectados qué es lo que hay que cambiar, por qué es importante hacerlo y cómo impacta en su trabajo. La comunicación es, por lo tanto, una herramienta indispensable sin la cual no podría realizarse el cambio.

Una buena gestión de la misma incrementa las posibilidades de éxito del programa de transformación mientras que una gestión inapropiada puede, no sólo llevar al fracaso del programa, sino generar consecuencias negativas en el compromiso y en la imagen corporativa del empleado que serán difíciles de encauzar en un futuro. De este modo, cuando el cambio es un asunto corporativo que impacta en la mayoría de los empleados al mismo tiempo, es preciso coordinar su implantación minuciosamente para que no se produzca una crisis en la organización sino, por el contrario, un esfuerzo acompasado de los empleados.

No obstante, a pesar de que un programa de transformación tiene un alcance fundamente interno, la comunicación externa debe estar coordinada y ser consistente con los mensajes enviados internamente. Los planes de cambio de identidad tienen como objetivo unificar la percepción acerca de la identidad, la comunicación y la imagen corporativa de una empresa. Lo que la empresa es, como la ven y lo que dice sobre ella –tanto interna como externamente- debe mantener una coherencia. Cualquier desajuste en esos ámbitos, necesita ser minimizado para la óptima gestión de los distintos

stakeholders de la empresa. Todas las empresas de este estudio son cotizadas en bolsa, lo que significa que están sujetas a compromisos y regulaciones específicos de transparencia comunicativa con los reguladores y accionistas. Este factor ha de ser tenido en cuenta para la correcta sincronización de la comunicación interna y externa.

La veracidad de los mensajes es también un criterio fundamental que debe mantenerse en todas las comunicaciones que se realizan en la empresa. Tanto en la comunicación de la actividad ordinaria de su día a día, como en la implantación de un programa de cambio. A menudo se observa que el motivo por el cual no se comunican adecuadamente los programas de cambio al inicio de los mismos es por la falta de información y por las numerosas incógnitas que aún existen sobre el futuro de la compañía. No obstante, numerosos estudios avalan que los empleados valoran muy positivamente cualquier tipo de información recibida por encima de la incógnita. Por lo que recomiendan compartir con el empleado tanta información como sea posible tan pronto como se pueda. La actitud de apertura manteniendo una actitud realista (aunque sea para compartir malas noticias o información incompleta) con los empleados genera vínculos de confianza importantes que fomentan el compromiso en la organización.

La investigación también confirma la primera sub-hipótesis y se comprueba que *la práctica de la comunicación interna durante los programas de transformación es diferente a la utilizada para divulgar la actividad ordinaria de la compañía*. Las herramientas de comunicación estratégicas más importantes en las empresas del Ibex 35 son la intranet, el correo electrónico, la reunión con el jefe directo y las charlas con directivos. Estas herramientas tienen una relevancia que destaca sobre el resto al compararlas con otras herramientas analizadas: las revistas corporativas, las *newsletters*, las redes sociales internas y externas, las circulares, el buzón de sugerencias, el tablón de anuncios, la cartelería, los plasmas/ multimedia y los manuales. Sin embargo, la idoneidad y utilidad que se le otorga a las herramientas estratégicas más relevantes para las empresas analizadas no es la misma a la hora de comunicar en los procesos de transformación que en el resto de situaciones de la compañía. Esto ha quedado de manifiesto especialmente al analizar los resultados de la encuesta, en la sección 5.2

Cuanta más involucración se necesite del empleado y cuanto mayor sea la posibilidad de que se generen malentendidos, más se necesita implementar un medio rico como son las charlas con directivos y las reuniones con el jefe directo. Sin embargo, cuando la prioridad es facilitar información genérica a toda la plantilla de manera ágil y directa, los medios planos son más adecuados. Por lo tanto, mientras que lo habitual durante un programa de transformación es apoyarse, sobre todo, de los jefes directos de los empleados para enviar la información; los canales más habituales para informar a los empleados acerca de la actividad diaria de la empresa son la intranet y el correo electrónico.

Lo anterior no quiere decir que los programas de transformación sólo se apoyen de medios ricos y de conversaciones cara a cara. En la realidad empresarial española se ha detectado que, a pesar de que ningún medio es tan relevante para un empleado como

que su jefe se siente con él y le comente su percepción acerca del impacto que el cambio tiene en su puesto, no todos los jefes se sientan con sus empleados para explicarles los cambios y, algunos, a pesar de hacerlo, no lo hacen según el plan establecido o con las mejores habilidades de comunicación. Por lo tanto, la redundancia de medios es una solución a la que todas las empresas del Ibex 35 recurren cuando necesitan que los mensajes calen en todos los empleados. Lo habitual es usar una combinación de medios ricos y planos que incluyen medios electrónicos, orales y escritos.

En el caso específico de los medios escritos, se observa una tendencia a la digitalización de todas las herramientas. La intranet es el soporte habitual del que cuelgan diferentes herramientas que habitualmente se imprimían en las oficinas como las revistas, las *newsletters*, el buzón de sugerencias o incluso el tablón de anuncios. Debido a la dispersión geográfica y al elevado número de empleados de las empresas analizadas, la intranet, especialmente cuando es global, es un excelente espacio para crear mensajes de compañía y para fomentar, desde comunicación interna, la percepción de grupo.

Aún son pocas las empresas que apuestan por las redes sociales internas, los empleados siguen prefiriendo comunicarse con sus compañeros de trabajo mediante herramientas formales, y utilizar sus redes sociales para su vida personal.

No obstante, cuando el mensaje a comunicar tiene un impacto directo sobre el empleado (como es el caso de los programas de transformación) en la teoría y en la práctica de la comunicación interna se desaconseja la difusión mediante herramientas digitales o informales. Lo más valorado, y eficaz, como se ha dicho previamente, es el jefe directo. La difusión de mensajes sobre el cambio a través de medios planos o electrónicos tiene el objetivo fundamental de reforzar el argumento explicado cara a cara por el jefe directo, a la vez que asegurarse de que, aquellos que no habían recibido el mensaje -o no en la forma correcta- lo comprenden.

Las herramientas digitales y los medios planos son, al contrario que en los programas de cambio, muy utilizados y valorados para comunicar las novedades de la compañía, para mantener la percepción de la comunicación interna en buen estado, y para reforzar la cultura corporativa.

En cuanto a la segunda sub-hipótesis también se confirma que *cada etapa de un proceso de cambio requiere una estrategia de comunicación interna distinta*. Muy pocas son las investigaciones publicadas que analizan las características que identifican la comunicación en las diferentes etapas del cambio, por lo que las conclusiones se basan en la experiencia de algunas investigaciones muy específicas publicadas y en los resultados de los métodos de investigación aplicados para analizar en profundidad a las empresas del Ibex 35.

Es importante resaltar que las tres etapas del cambio que Lewin acuñó en 1951 -y que son la base de una extensa variedad de investigaciones sobre el cambio- convergen con las diferentes etapas en las que los expertos en comunicación interna diseñan los planes de comunicación. Las denominadas por Lewin fases de descongelamiento (*unfreezing*),

reemplazo (*moving*) y congelamiento (*refreezing*) conforman, por lo tanto, una estructura útil sobre la que construir diferentes estrategias de medios y mensajes en el plan de comunicación.

El descongelamiento es el momento en el que se da a conocer el programa de cambio a los empleados. Durante esa etapa se desea dar sentido al programa, explicar las razones para el cambio. La manera en que se difunden los mensajes que transmiten la relevancia, la magnitud y la posible urgencia del cambio es a través de un número elevado de acciones de comunicación que involucran tanto a la alta dirección como a los directivos y mandos de la compañía. Es importante que, en esta fase, la alta dirección apoye y avale el cambio. Muchas empresas recurren a programas de comunicación en cascada para coordinar el traspaso de información. Este método se adelanta en una reunión de directivos, aunque comienza con un mensaje del presidente o CEO a partir del cual los mensajes se trasladan en cadena a los equipos.

Para apoyar a la comunicación vertical en la fase de descongelamiento se utilizan otros medios y herramientas que refuerzan los mensajes clave y que aportan información adicional en detalle. Los planes de comunicación se diseñan a medida. Dependiendo del contexto y objetivos, utilizan distintas herramientas de comunicación interna. No obstante, lo habitual en el Ibex 35 es combinar, al menos tres herramientas y dos medios. La redundancia de mensajes, no sólo ratifica el testimonio del jefe directo al empleado, sino que además facilita fuentes adicionales desde las que acceder a la información. No obstante, cuanto más ricos sean los medios incluidos en el plan y más alineados estén los mandos intermedios con el nuevo planteamiento, más eficaz será la comunicación del programa de transformación. El plan de comunicación debe ser capaz de capturar y gestionar tanto las reacciones racionales como las emocionales de los empleados. Para ello, la comunicación cara a cara es la más efectiva. No obstante, si las oportunidades presenciales son reducidas, se puede recurrir a teleconferencias u otros métodos interactivos para estar en contacto con las personas.

También se recomienda realizar un diagnóstico para evaluar la percepción del empleado acerca del programa de transformación antes de pasar a la siguiente fase. El *feedback* es importante para detectar posibles ajustes necesarios sobre el plan y para favorecer que los empleados se sientan involucrados. Este proceso suele generar emociones de resistencia y negación en los empleados, sobre todo, en los directamente afectados por el cambio. La ansiedad, el miedo o la incredulidad de los empleados pueden ser gestionados y calmados con herramientas de comunicación como las reuniones grupales y las líneas de teléfono de soporte, así como con un flujo de información veraz frecuente. La gestión de las emociones de los empleados no debe delegarse por completo en la habilidad y voluntad del jefe directo.

En la etapa de reemplazo, con un nivel de detalle más concreto y asentado sobre el plan, la información continúa fluyendo en la organización. El objetivo es facilitar la reconstrucción de los mapas cognitivos y de las actitudes y comportamientos deseados en los empleados. Durante esta etapa los altos directivos tienen menos protagonismo que en la fase de descongelamiento, son los jefes directos a los miran los empleados en

busca de respuestas concretas que le aclaren qué significa la nueva estrategia en su día a día. Durante esta fase, el número de acciones de comunicación desciende, los canales formales de comunicación interna difunden los primeros hitos y logros que demuestran la implantación del plan; se dan a conocer historias de cambio exitoso de diferentes jerarquías para que todos los empleados se vean representados. Esta etapa suele caracterizarse por la exploración y la aceptación de los empleados. El *feedback* y la participación de los empleados son relevantes para fomentar su involucración en el cambio. Los diagnósticos al final de la fase de reemplazo ofrecen resultados poderosos sobre la efectividad del cambio y sobre el proceso de cambio individual que está llevando a cabo cada empleado.

Por último, durante la fase de congelamiento, la comunicación interna fomenta la institucionalización de los cambios. A nivel cognitivo, se generan reflexiones sobre los aprendizajes experimentados, lo que contribuye a la sustitución de las antiguas maneras de actuar por las nuevas. Las acciones de comunicación se reducen, nuevamente, cuantiosamente hasta casi dar la sensación que desaparecen. Los canales formales se encargan, sobre todo, de dar sentido y coherencia a las acciones que realiza la empresa enmarcándolas bajo el *paraguas* del cambio. Los procesos que se modifican, los hitos que se superan, son acciones reforzadas y enmarcadas en el nuevo planteamiento estratégico. La presencia de los directivos y los jefes se reduce notablemente hasta el final de la fase, cuando vuelve a ser relevante su apoyo durante el cierre del plan. En esta acción (que puede organizarse a nivel global en directo o en grupos reducidos y apoyados por los medios de comunicación digitales) se agradecen los esfuerzos realizados a los empleados y se reconoce la labor de aquellos especialmente implicados. Al realizar el diagnóstico final de cierre, se observan los resultados del programa, y, en los casos en los que el programa es exitoso, se observa un notable incremento del compromiso grupal.

A través de la implantación de sistemas de medición formales se puede cuantificar el progreso de la transformación en la compañía y en los empleados. El seguimiento continuo, además, ofrece la posibilidad de rectificar y ajustar el plan de acuerdo al *feedback* recibido. Por otro lado, al compartir los resultados de los diversos métodos de medición implantados y al poner en práctica las modificaciones basadas en los comentarios de los encuestas, se genera una cultura de comunicación más abierta y honesta entre los empleados y la organización, al mismo tiempo que contribuye al sentimiento de participación de los empleados en el plan de cambio y, por lo tanto, a su compromiso con el mismo.

Lanzar una encuesta previa al lanzamiento del plan y escuchar la opinión de todos los niveles jerárquicos (a través de grupos que representan cada uno de los colectivos) es muy recomendable. De este modo, se puede vincular el programa de transformación a las necesidades y el *feedback* de los empleados junto a la visión de compañía de la alta dirección; lo que fomenta también el compromiso de los empleados. Cuanto mayor sea el grado de participación del empleado en el programa y en las decisiones sobre el cambio, menor será la resistencia que impongan a cambiar.

La fase de preparación, por lo tanto, a pesar de no estar incluida en la teoría de Lewin, es de vital importancia para la buena planificación y coordinación del plan. Para los expertos en comunicación interna, en esta etapa se investiga el problema, se diseña el programa de cambio y se planifican las acciones de comunicación en base a unos tiempos y públicos objetivos apoyadas de materiales de comunicación específicos. En el Ibex 35, esta fase suele realizarse con especialistas de distintas áreas. En un porcentaje muy reducido de compañías la responsabilidad recae, únicamente, en la función de comunicación interna.

El rol del responsable directo es, por otro lado, de gran trascendencia en los programas de transformación. El impacto de la comunicación interpersonal juega un papel relevante en todas las etapas del cambio. La actitud frente al cambio del líder, su visión del futuro del departamento, la capacidad de comunicación y de escucha con los empleados y la coherencia de sus propios comportamientos, son variables relevantes que observan los subordinados en su superior y que condicionan la propia actitud que ellos tomarán ante el plan de transformación. Los jefes deben asegurarse que sus acciones son coherentes con sus palabras. Sus comportamientos y actuaciones dicen más para el empleado que sus discursos.

En las empresas del Ibex 35 se recurre fundamentalmente a las personas que tienen empleados a su cargo para actuar como agentes del cambio. Por lo tanto, motivar a este colectivo de empleados con impacto directo en otras personas de la organización es clave. La información –o formación- que reciben para luego compartir con sus equipos debe habilitarles para tal función. Ellos necesitan sentirse capaces de representar a la organización dominando la información que necesitan para abanderar la transformación y liderar el proceso de la gestión del cambio dentro de su área. El apoyo y el reconocimiento de sus superiores son, al mismo tiempo, importante para ellos.

6.1.2 Alcance y continuidad

El alcance del trabajo de investigación tenía como objetivo analizar las empresas del Ibex 35 para conocer la realidad de las empresas cotizadas. Debido a la extensa participación del colectivo en la investigación, los resultados son muy representativos y fiables sobre la realidad actual en dichas organizaciones. Pertenecer al mercado de valores obliga a las empresas a asumir un compromiso de transparencia de la información con sus públicos al mismo tiempo que les exige que cualquier información sensible para los valores de la empresa pase por la CNMV antes que a cualquier otra fuente u organismo.

Esta circunstancia, por un lado, garantiza que la gestión de la comunicación - fundamentalmente externa- sea un pilar clave para la compañía. Al estar dentro de las obligaciones que adquieren las empresas cotizadas, cuentan con especialistas y procedimientos muy asentados para asegurar su correcto funcionamiento. No obstante, al mismo tiempo, la realidad que obliga a que el mercado conozca antes la información relevante sobre la compañía que los propios empleados, es una situación que, de no estar clara para todos internamente, podría perjudicar la confianza o el compromiso de los empleados.

Para conocer hasta qué punto la comunicación interna se beneficia o perjudica del reglamento que comparten las empresas del Ibex 35, se propone continuar el presente trabajo de investigación indagando en dos vertientes diferentes. La primera sugiere investigar acerca de la viabilidad del modelo de comunicación interna propuesto para programas de transformación en empresas no cotizadas. La segunda sugiere investigar sobre la estrategia de comunicación interna que se lleva a cabo para divulgar la actividad ordinaria de la empresa frente a los programas de transformación en empresas no cotizadas de distintas proporciones y sectores.

En la investigación realizada, la representación de sectores de la muestra estaba descompensada existiendo, sobre todo, entidades bancarias en la lista. Muchos sectores no están representados en el Ibex 35, por lo que sería interesante llevar a cabo la investigación con grupos más homogéneos –e incluso numerosos- para detectar patrones de comportamiento según diferentes variables como podrían ser: número de empleados, actividad, número de sedes, sector, etc.

Por otro lado, también se propone indagar acerca de la percepción del empleado sobre los medios utilizados en su empresa recurriendo a preguntarles directamente a ellos, en lugar de a los responsables de comunicación, quienes, en ocasiones, confirmaron no haber realizado nunca un diagnóstico sobre la percepción de sus propias herramientas de comunicación con el empleado.

7

Fuentes consultadas

Adell, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (7), 1-21.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. y Ganapathi J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

Alzina, R. B., (2004), *Metodología de la investigación educativa*, Madrid, España: Editorial La Muralla.

Amis, J., Slack, T., y Hinings, C. R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.

Armenakis, A.A. y Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A.A. y Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Armero, J. (enero de 2012). Cómo mejorar la productividad y la competitividad de su empresa a través de las personas: la gestión del compromiso. *Harvard Deusto Business Review*, (208), pp. 52-61.

Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.

Ashforth, B. E., y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Asur, S., y Huberman, B. (2010, August). Predicting the future with social media. *Web Intelligence and Intelligent Agent Technology (WI-IAT), 2010 IEEE/WIC/ACM International Conference on*, 1, 492-499.

Balmer, J. M., y Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.

Barnett, W. P., y Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21, 217-236.

Barquero Cabrero, J. D. (Ed.). (1999). Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales. Barcelona, España: Gestión 2000.

Barquero Cabrero, M. (1999). Evolución socio-económica del balance social, aplicado a las Relaciones Públicas, y su proyección al estado del bienestar. En J. D. Barquero

Cabrero (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp. 177-206). Barcelona, España : Gestión 2000.

Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., y Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.

Becerra, M., y Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization science*, 14(1), 32-44.

Beer, M., y Nohria, N. (2000, mayo-junio). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>

Bell, A., (1991), *The language of news media*, Oxford, United Kingdom: Blackwell.

Berceruelo, B., (Coord.), (2011), *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos*, Urduliz, España: Biblioteca AEDIPE de RR.HH.

Black, S. (1999). Relaciones públicas internacionales y redes de comunicación. En J.D. Barquero Cabrero (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp. 123-138). Barcelona, España : Gestión 2000.

Black, S., (1989), *Introduction to public relations*, London, United Kingdom: Modino.

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., y Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador/Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand. *Universia Business Review*, (44), 34-53.

Bolsa de Madrid. (2014). Listado de empresas por sectores. Recuperado el 4 de octubre de <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasPorSectores.aspx>

Bommer, W. H., Rich, G. A., y Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

Boonstra, J., (2004), *Dynamics of organizational change and learning*, Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., y DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.

Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of communication*, 51(3), 477-497.

Bull, M., y Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135-151.

Burn, J., y Barnett, M. (1999). Communicating for advantage in the virtual organization. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 215-222.

Cabero Almenara, J., y Martínez Sánchez, F., (1995), *Nuevos canales de comunicación en la enseñanza*, Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.

Capriotti, P., (2013), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, España: IIRP – Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti, P., (2009), *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2007). La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas en los Medios de Comunicación. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 12(23), 61-74.

Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, (13), 1-6.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, (13), 5-7.

Castells, M. (2004). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 3.

Recuperado de

https://profesorparticulardecomunicacion.files.wordpress.com/2015/04/vol-iii_-la-era-de-la-informacic3b3n-manuel-castells-copia.pdf

Celaya, J., y Herrera, P., (2007), *Comunicación empresarial 2.0*, Barcelona, España: Grupo BPMO.

Cerrolaza Nestares, B. (1999). Las Relaciones Públicas en empresas de servicios. En J.D. Barquero Cabrero (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp. 389-422). Barcelona, España : Gestión 2000.

Chaves, N., (2008), *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*, Barcelona, España: Gustavo Gili.

Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.

Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., y Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.

Corley, K. G., y Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.

Cornelissen, J., (2004), *Corporate communication: A guide to theory and practice*, London, United Kingdom: Sage Publications.

Costa, J. (2012). Es imposible no comunicar. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 321-328.

Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

Cuenca Fontbana, J., (2012), *Las auditorias de relaciones públicas*, Barcelona, España: Editorial UOC.

Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1983). Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design. *Texas A&M University, College of Business Administration*. 1-69.

Daft, R. L., Lengel, R. H., y Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 11(3), 355-366.

Daly, F., Teague, P., y Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.

Damásio, M. J., Dias, P., y Andrade, J. G. (2012). The PR Pyramid: Social media and the new role of Public Relations in organizations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 11-30.

De Bono, E., (1994), *El pensamiento creativo*, Barcelona, España: Editorial Paidós.

De Bussy, N. M., y Suprawan, L. (2012). Most valuable stakeholders: the impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, 38(2), 280-287.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., y Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32(3), 575-600.

Dennis, A. R., y Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.

Dewar, R. D., y Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.

DiFonzo, N., y Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303.

Dixon, N.M., (2000), *El ciclo del aprendizaje organizativo*, Madrid, España: AENOR.

Dolan, S. L., y Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of management development*, 21(2), 101-117.

Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-338.

Doyle, M., Claydon, T., y Buchanan, D. (2000). Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change. *British Journal of Management*, 11, S59-S80.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., y Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.

Dutton, J. E., y Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., y Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.

Fajula, A., & Roca, D., (2000), *Las nuevas tecnologías de la comunicación (aplicación y repercusiones en el entorno empresarial)*, Barcelona, España: Gestión 2000. 2001.

Finney, S., y Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325-344.

Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.

Fombrun, C., y Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(1-2), 1-16.

Foster, C., Punjaisri, K., y Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.

Foster, R., (1987), *Innovación: "la estrategia del triunfo"*, Barcelona, España: Folio.

Ford, J. D., y Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.

Fox, S., y Amichai-Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 84-94.

Friedl, J., y Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.

Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management journal*, 36(5), 921-950.

Gao, L., Janssen, O., y Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

García Jiménez, J., (1998), *La comunicación interna*, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Gardner, H., (2002), *La Mente No Escolarizada*, Barcelona, España: Paidós.

George, J. F., Carlson, J. R., y Valacich, J. S. (2013). Media selection as a strategic component of communication. *MIS Quarterly*, 37(4), 1233-1251.

Georgiades, S., (2015), *Employee Engagement in Media Management*, Limassol, Cyprus: Springer.

Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.

Gioia, D. A., Schultz, M., y Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.

Gioia, D. A., y Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 41(3), 370-403.

Gilsdorf, J. W. (1998). Organizational rules on communicating: How employees are-and are not-learning the ropes. *Journal of Business Communication*, 35(2), 173-201.

Goldhaber, G. M. (1993). Organizational communication. Recuperado de <http://www2.uvawise.edu/pww8y/Supplement/OCSup/00%20Readings%20OC/101%20Goldhaber%20OrgCommo%20WhatsOrgCom.pdf>

Goleman, D. y Cherniss C., (2005), *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Barcelona, España: Editorial Kairós.

Goleman, D., Ray, M., y Kaufman, P., (2000), *El espíritu creativo*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentina.

Golightly, H. O. (1973). The what, what not, and how of internal communication. *Business Horizons*, 16(6), 47-50.

Goodman, J., y Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.

Goodman, M. B., Holihan, V. C., y Willis, K. E. (1996). Communication and change: Effective change communication is personal, global and continuous. *Journal of Communication Management*, 1(2), 115-133.

Goodman, P. S., Bazerman, M., y Conlon, E. (1980). Institutionalization of planned organizational change. *Organizational Behaviour*, 2, 215-246.

Google. (2015). Oficinas de Google. Recuperado el 21 de mayo de <https://www.google.es/intl/es/about/company/facts/locations/>

Gray, E. R., y Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y. H., y Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186.

Grunig, J. E., y White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. *Excellence in public relations and communication management*, 31-64.

Hair J., Bush R. y Ortinau D., (2006), *Marketing Research within a Changing*

Environment, New York, United States: Mc Graw-Hill.

Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25, 597-622.

Hallahan, K. (2001). Improving public relations web sites through usability research. *Public Relations Review*, 27(2), 223-239.

Hansen, G. S., y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.

Hansma, L., Elving, W. J., y Elving, W. J. (2008). Leading organizational change; The role of top management and supervisors in communicating organizational change. *Corporate and Marketing Communications as a Strategic Resource*, 116-27.

Harshman, E. F., y Harshman, C. L. (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 3-19.

Heracleous, L., y Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.

Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78-92.

Hislop, D. (2002). Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology. *Journal of Information Technology*, 17(3), 165-177.

Hockerts, K., y Moir, L. (2004). Communicating corporate responsibility to investors: The changing role of the investor relations function. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 85-98.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

Huber, G. P. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of management review*, 15(1), 47-71.

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review*, 24(2), 325-345.

Ignatius, A. (2006, 20 de febrero). In search of the real Google. *Time*. Recuperado de <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1158961,00.html>

IPRA. (2015). History. Recuperado el 26 de abril de <http://www.ipra.org/about/history>

IPRA. (2008). Goal Zero. Recuperado el 10 de junio de 2012 de [http://www.ipra.org/pdf/\[internal_communications\]_goal_zero.pdf](http://www.ipra.org/pdf/[internal_communications]_goal_zero.pdf)

Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 24-39.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.

Jensen, K. B. y Jankowski, N. W., (1993), *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación en masas*, Barcelona, España: Bosch.

Jo Hatch, M., y Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.

Jo Hatch, M., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., y Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., y Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.

Kärreman, D., y Rylander, A. (2008). Managing meaning through branding—The case of a consulting firm. *Organization Studies*, 29(1), 103-125.

Kavanagh, M. H., y Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, S81-S103.

Keen, P. G. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24-33.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.

Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61.

Kirkpatrick, S. A., y Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.

Kitchen, P. J., y Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.

Klarner, P., By, R. T., y Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332-340.

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.

Kotter, J. P. (1998). Winning at change. *Leader to leader*, 10, 27-33.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

Kübler-Ross, E., (1969), *Sobre la muerte y los moribundos*, Barcelona, España: Grijalbo

Larrán Jorge, M., y Giner, B. (2002). The use of the Internet for corporate reporting by Spanish companies. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 2(1), 53-82.

Leana, C. R., y Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.

Lengel, R. H., y Daft, R. L. (1988), The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.

Leonardi, P. M., Neeley, T. B., y Gerber, E. M. (2012). How managers use multiple media: Discrepant events, power, and timing in redundant communication. *Organization Science*, 23(1), 98-117.

Levering, R. (Ed.). (2010). *Transforming Workplace Cultures: Insights from Great Place to Work Institute's first 25 years*. United Kingdom: Primavera Editorial.

Lewin, K., (1988), *La teoría del campo en la ciencia social*, Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Lewin, K., (1951), *Field Theory in Social Science, Selected Theoretical Papers*, New York, United States of America: Harper & Brothers.

Lewis, L. K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *Journal of business communication*, 37(2), 128-155.

Lewis, L. K., Laster, N., y Kulkarni, V. (2013). Telling'em How It Will Be Previewing Pain of Risky Change in Initial Announcements. *Journal of Business Communication*, 50(3), 278-308.

Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., y Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating During Organizational Change The Content of Popular Press Books. *Journal of business Communication*, 43(2), 113-137.

Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, 38(2), 255-261.

Liker, J. K., y Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: the case of lean product development. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5-20.

Lincoln, J. R., y Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relation networks. *Administrative science quarterly*, 24(2), 181-199.

Liu, Y., y Perrew, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.

Llaneza González, P., (2000), *Internet y comunicaciones digitales: régimen legal de las tecnologías de la información y comunicación*, Barcelona, España: Bosch.

Lucas Marín, A., (1997), *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Barcelona, España: Bosch.

Lüscher, L. S., y Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Madsen, S. R., Miller, D., y John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.

Malone, T. W., Yates, J., y Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.

March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative science quarterly*, 26(4), 563-577.

Markus, M. L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization science*, 5(4), 502-527.

Martínez, F. (1996). La enseñanza ante los nuevos canales de comunicación. En F. J. Tejedor y A.G. Valcárcel (Eds.), *Perspectivas de las nuevas tecnologías en la educación* (pp. 101-118). Madrid, España: Narcea.

Martínez, P. P. (2013). Relaciones Públicas Online de excelencia: Las empresas energéticas del Ibex35 ante el reto de comunicar su conducta responsable. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 189-208.

Massot, P. y Feisthammel, D., (2003), *Seguimiento de la competencia y del proceso de formación*, Madrid, España: Ediciones AENOR.

McClellan, J. G. (2011). Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 465-480.

McCombs, M. E., y Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 176-187.

McLuhan, M. (2006). The medium is the message. En M. D. Kellner y G. M. Durham (Eds.), *Media and cultural studies* (pp. 107-116). Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishers Ltd.

McLuhan, M. (1960). Effects of the improvements of communication media. *The Journal of Economic History*, 20(4), 566-575.

Mead, G. H., (1934), *Mind, self and society form the standpoint of a social behaviourist*, Chicago, United States: University of Chicago Press.

Meng, J. (2012). Strategic leadership in public relations: An integrated conceptual framework. *Public Relations Review*, 38(2), 336-338.

Melcrum. (2010). Melcrum social media survey 2010. Recuperado el 3 de junio de 2015 de <http://www.sourcewire.com/news/56745/melcrum-social-media-survey-2010-detailed-findings-released#.VW7AygNhAqM>

Merrell, P., y Watson, T. (2012). Effective change management: The simple truth. *Management Services*, 56(2), 20-23.

Miller, D., y Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23(4), 591-614.

Miller, V. D., y Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.

Miller, V. D., Johnson, J. R., y Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Consulta de la Base de datos de Tesis doctorales. Recuperado el 30 de junio de <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003), *Los Desafíos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Educación*, Madrid, España: OCDE.

Moreno, Á., y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas: análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 21, 49-64.

Nahavandi, A., y Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*, 13(1), 79-90.

Nelson, T., y Coxhead, H. (1997). Increasing the Probability of Re-Engineering/Culture Change Success Through Effective Internal Communication. *Strategic Change*, 6(1), 29-48.

Newsweaver y Melcrum. (2014). Internal Communications: Emerging Trends and the Use of Technology. Survey Report 2014. Recuperado el 3 de junio de 2015 de http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers_PDF/Survey_Report_Final.pdf?t=1394104833000

Normas APA. (2015). ¿Cómo hacer referencias y bibliografía en normas APA?. Recuperado el 10 de octubre de <http://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>

Orlikowski, W. J. (1993). CASE tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development. *MIS quarterly*, 17, 309-340.

Pérez González, R. A., (2001), *Estrategias de comunicación*, Barcelona, España: Ariel.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., y Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

Pin, J. R., Suárez, E., y Gallifa, A. (2011). Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales. IESE Business School. Recuperado el 20 de febrero de 2015 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-159.pdf>

Pinillos, A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, (314), 48-63.

Piñuel Raigada, J. L., y Gaitán Moya, J. A., (1995), *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*, Madrid, España: Síntesis.

Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., y Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.

Postmes, T., Tanis, M., y De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.

Prensky, M. (2004, 30 de junio). Capturing the value of « generation tech » employees. *Strategy+business*. Recuperado de <http://www.strategy-business.com/press/enewsarticle/enews063004?pg=0>

Prensky, M. (2001). Nativos Digitales, Inmigrantes Digitales. *On the Horizon*, 9(6), 1-7.

Proctor, T., y Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 268-277.

Pundzienė, A., Buožiūtė, S., & Alonderienė, R. (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics*, 54(4), 61-69.

Quinn, B., (2015), *Salvados in extremis: Cómo dar la vuelta a negocios en apuros*. Madrid, España: LID Editorial.

Quirke, B., (2008), *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Farnham, England: Gower.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., y Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Richardson, P., y Keith, D. D. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.

Roberts, P. W., y Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.

Robertson, P. J., Roberts, D. R., y Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36(3), 619-634.

Robson, P. J., y Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-222.

Ruck, K., y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.

Ruppel, C. P., y Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37-52.

Salo, N. (2008, 6 de marzo). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva/>

Sarbaugh-Thompson, M., y Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying "hi" really matter?. *Organization science*, 9(6), 685-698.

Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38(1), 9-20.

Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Schneider, B., Brief, A. P., y Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.

Schultz, M., y De Chernatony, L. (2002). The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 105-113.

Schweiger, D. M., y DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.

Scott, J. E. (1998). Organizational knowledge and the intranet. *Decision Support Systems*, 23(1), 3-17.

Seidman, I., (2013), *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, New York, United States: Teachers college press.

Seo, M., Putnam, L. L., y Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. En M. S. Poole y A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of*

organizational change and innovation (pp. 73-106). New York, United States: Oxford University press.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., y Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *ERIM Report Series Research in Management*, 1-35.

Sørensen, O. H., Hasle, P., y Pejtersen, J. H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian journal of management*, 27(4), 405-417.

Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264.

Straus, S. G., y McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of applied psychology*, 79(1), 87-97.

Sproull, L., y Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management science*, 32(11), 1492-1512.

Sweetser, K. D., y Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33(3), 340-342.

Te'eni, D. (2001). Review: A cognitive-affective model of organizational communication for designing IT. *MIS quarterly*, 25(2), 251-312.

Tetlock, P. C. (2007). Giving content to investor sentiment: The role of media in the stock market. *The Journal of Finance*, 62(3), 1139-1168.

Thomas, G. F., Zolin, R., y Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.

Thomas, R., Sargent, L. D., y Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.

Tinker, T. (2013). Communicating and managing change during extreme weather events: promising practices for responding to urgent and emergent climate threats. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 6(4), 304-313.

Toledano de Diego, A., Mañes Sierra, N., y García, S. J. (2009). «Las claves del éxito de Toyota». LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas. *Cuadernos de Gestión*, 9(2), 111-122.

Tomás, C. M. (1999). Ética, credibilidad y Relaciones Públicas. En J. D. Barquero Cabrero (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp. 153-176). Barcelona, España: Gestión 2000.

Torva, A. (1999). La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa. En J. D. Barquero Cabrero (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp. 445-458). Barcelona, España: Gestión 2000.

Towers Watson. (2010). Capitalizing on Effective Communication. 2009/2010 Communication ROI Study Report. Recuperado de https://www.google.es/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=https%3A%2F%2Fwww.towerswatson.com%2FDownloadMedia.aspx%3Fmedia%3D%257B70A3EAFB-0BDE-4359-B8FF-38FEC2E43853%257D&ei=OW5PVYCFJoP-UluMgegG&usq=AFQjCNGOJkFi0aqUVII3pvj9-dVwN7wAxQ&sig2=W1TBlgImpXd_Sqt1HB8fFO&bvm=bv.92885102,d.d24&cad=rja

Trujillo, N., y Toth, E. L. (1987). Organizational perspectives for public relations research and practice. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 199-231.

Tsoukas, H., y Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Twitter. (2015). Empresa. Recuperado el 13 de octubre de <https://about.twitter.com/es/company>

Vakola, M., y Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.

Van den Bosch, A. L., De Jong, M. D., y Elving, W. J. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108-116.

Van Nostran, K. (2004). Top-down: Building a better organization through effective communication. *Communication World*, 21(2), 10.

Van Riel, C.B., (1992), *Principles of Corporate Communication*, Padstow, United Kingdom: Prentice Hall.

Van Riel, C. B., y Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.

Van Vuuren, M., y Elving, W. J. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate communications: an international journal*, 13(3), 349-359.

Vercic, A. T., Vercic, D., y Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

Vos, M., Otte, J. y Linders, P., (2003), *Setting up a strategic communication plan*, Utrecht, The Netherlands: Lemma.

Weick, K. E., y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548-573.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.

Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

White, C., Vanc, A., y Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Whitmore, J., (1995), *Entrenando para el desempeño empresarial: Guía práctica para desarrollar sus propias habilidades*, Barcelona, España: Ediciones Paidós.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., y Dick, R. V. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.

Wiersema, M. F., y Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J., & Moreno, Y., (2006), *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*, Madrid, España: Pearson Educación.

Wojtecki, J. G., y Peters, R. G. (2000). Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit. *The 2000 Annual: Volume 2*, 2,175-190.

Wolny, J., y Mueller, C. (2013). Analysis of fashion consumers' motives to engage in electronic word-of-mouth communication through social media platforms. *Journal of Marketing Management*, 29(5-6), 562-583.

Wolton, D., (2000), *¿Internet, y después? Una Teoría Crítica Sobre los Nuevos "Media"*, Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.

Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181-198.

Yates, J., y Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of management review*, 17(2), 299-326.

Young, M., y Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22(1), 31-43.

Zavattaro, S. M. (2011). An autoethnographic tale of image-generation tactics on employees. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(1), 1-16.

VIVIMOS tiempos de cambio. Las grandes corporaciones necesitan adaptarse de manera ágil a las nuevas demandas de los mercados. Los programas de transformación se diseñan por la dirección; sin embargo la responsabilidad de su ejecución recae en la totalidad de los empleados. En este contexto, la comunicación interna adquiere un papel fundamental para el éxito empresarial. Desarrollar una buena estrategia de comunicación que motive e impulse al empleado a adoptar el cambio es condición sine qua non para la supervivencia de la compañía.

Cada empresa necesita diseñar una estrategia de comunicación a medida para compartir internamente los motivos del cambio y los pilares de su nueva visión. En este estudio se presenta un modelo innovador que desvela las claves acerca de los canales y los mensajes más adecuados que se deben comunicar en cada una de las etapas por la que transcurre un proceso de cambio para fomentar el compromiso y la receptividad de los empleados, minimizando la resistencia organizativa.

El modelo resultado de la investigación se muestra tangible y práctico a través de ejemplos concretos y de los casos de estudio de las empresas del Ibex 35.