

Universidad Argentina de la Empresa

Caso de Estudio

Whirlpool

Mariana Barresi

2013

CSO-CEST-01-20130801192712



Caso

Comunicación Global en Whirlpool.

Una nueva estrategia para gestionar la comunicación organizacional

A principios de 1992 tras una reflexión profunda y un análisis a fondo del estado de la comunicación en Whirlpool, Bruce K. Berger se vio obligado a admitir que su gestión no estaba arrojando los resultados esperados. Lo actuado en materia de comunicación interna parecía no estar dando respuestas ni a las necesidades comunicacionales de los empleados, ni a las prioridades del negocio planteadas por el máximo directivo, David Whitwam: transformar a Whirlpool en un líder mundial en el mercado de electrodomésticos. Bruce sabía que estaban trabajando duro, desde el área se sostenían múltiples instancias y canales de comunicación, producían todo tipo de materiales, seleccionaban cuidadosamente las palabras “políticamente correctas” sobre los cambios dramáticos que acontecían en la compañía. Sin embargo, los niveles de confianza habían caído en picada y la credibilidad de los medios internos estaba fuertemente cuestionada...¹

En esos años el modelo dominante en Whirlpool, como en otras corporaciones americanas era el de “Comando y Control”, un enfoque jerárquico y verticalista, importado del orden militar, que daba por sentado que “el derecho a informar reside en la cúpula” y que reduce la comunicación al “cascado”² de información “correcta” desde arriba de la pirámide hacia los niveles inferiores.³ Para Berger este modelo de transmisión lineal y reactivo simplemente parecía no funcionar en una compañía embarcada en una estrategia de expansión global que debía actuar y dar respuestas rápidas en diversas culturas, y en un contexto donde los equipos por proyecto multiculturales y multifuncionales eran una realidad inminente.⁴

Llegado a este punto el Vicepresidente de Asuntos Corporativos de Whirlpool se enfrentó ante la disyuntiva de tener que escoger entre dos opciones: renunciar a su puesto o bien, cambiar radicalmente el enfoque de cómo se venían haciendo las cosas en la oficina de Asuntos Públicos, con sede en Benton Harbor, Michigan.⁵

Un poco de historia

Todo comenzó en 1911 con la aparición de la Upton Machine Company, en Michigan EE.UU. para la producción de maquinas de lavar ropa, que tras la fusión con Nineteen Hundred Washer sentaron las bases de lo que finalmente sería Whirlpool Corporation.⁶

En 1916, la Upton firmó su primer contrato con Sears Roebuck & Co. dando inicio a una prospera relación de negocios. Al igual que otras instalaciones fabriles de los Estados Unidos, las plantas de la Nineteen fueron utilizada para la fabricación de material bélico durante la Segunda Guerra Mundial. Su producción pudo ser normalizada una vez finalizada la misma en 1945, tras lo cual desarrolló su propia marca Whirlpool.⁷

En los cincuenta ingresó en una curva de crecimiento impulsada por cambios como la alteración del nombre a Whirlpool Corporation⁸; el desarrollo de nuevos productos, como las secadoras automáticas, heladeras y hornos; la adopción de iniciativas innovadoras para la época, como la creación de un servicio de atención al consumidor; y la expansión a otros países del mundo.⁹ Hacia fines de los sesenta, Elisha “Bud” Gray, CEO, y John Platts, Presidente, escriben la “Carta de Sustentabilidad” a los accionistas, articulando las necesidades de la compañía de involucrarse en temas sociales, incluyendo la reducción del impacto humano en el medioambiente. Platts que actuó como CEO en el período 1971-1982 centró su legado en maximizar los retornos, al tiempo de contener riesgos y controlar las deudas. En tanto que Jack Spars (1982-1987) reconoció la necesidad de crecimiento y de tomar la iniciativa en un industria crecientemente competitiva. Concentrándose en tres frentes: reducción de costos, adquisiciones domésticas y expansión global.¹⁰

Durante los noventa se desplegó la oportunidad de expandir la compañía a nivel mundial, así fue como Whirlpool incorporó nuevos mercados en Europa, África, Canadá, China, México, Argentina y Brasil. A poco de su asunción como presidente y CEO, Dave Whitwam, pronunció un profético e inspirador discurso frente a la "guerra total" de la competencia nacional y mundial, "Dragons be Here" , uno de los pilares de su posterior expansión internacional.¹¹ En el marco de dicha estrategia se establecieron las bases para convertir a Whirlpool en una compañía de clase mundial. Whirlpool Overseas Corporation es sustituida por distintas organizaciones regionales: Whirlpool Europa, Whirlpool Asia y Whirlpool América Latina en 1993.¹² Hacia finales de la década Whirlpool se ubicaba como líder mundial en fabricación y comercialización de grandes electrodomésticos, con ventas anuales de

aproximadamente \$ 8.2 billones de dólares (año fiscal 1997). Por entonces, fabricaba en 13 países y comercializaba marcas como Kenmore, Sears, KitchenAid, Roper, Inglis y Speed Queen entre otras en más de 140 países del mundo.¹³ (Vea Anexo 1).

Las premisas de Whirlpool

Desde su fundación los pilares de la estrategia competitiva de Whirlpool Corp se asentaron sobre cuatro cuestiones clave: (1) innovación, (2) sustentabilidad y medio ambiente, (3) recursos humanos y (4) responsabilidad social.

- (1) **La Innovación** es parte del ADN de la empresa. La innovación en Whirlpool es un viaje que comenzó en los noventa y fue impulsado por el concepto de incorporar la innovación como una competencia en todas partes y en todo el mundo.
- (2) **Sustentabilidad y Medio Ambiente.** Whirlpool ha sido pionera entre las empresas de la industria en anunciar una estrategia de lucha contra las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). Esto en línea con dos aspectos de su cultura que la llevan a poner foco en la búsqueda permanente de la mejora de la "eficiencia energética y su compromiso con la responsabilidad social, sus valores éticos, el respeto por las personas, las comunidades y el medio ambiente."¹⁴
- (3) **Recursos Humanos.** Whirlpool ve el desarrollo de las personas como un pilar de su estrategia de negocios. Por eso, invierte constantemente en el entrenamiento, capacitación y programas volcados para el desarrollo de sus colaboradores. La idea es implantar, de forma creativa, tácticas para retener y desarrollar talentos, preparándolos para actuar no sólo en una tarea sino para entender el mercado de la compañía de forma global.
- (4) **Responsabilidad Social.** Alrededor del mundo y en Latinoamérica, Whirlpool trabaja junto a Hábitat para la Humanidad en la construcción de hogares para familias en situación de vulnerabilidad y en capacitación de sus beneficiarios en educación financiera y legal.¹⁵

Las bases de la globalización en Whirlpool

Al poco tiempo de asumir como CEO, Whitwam y su equipo llegaron a la conclusión que de continuar por la misma senda, el futuro de la compañía no sería “ni agradable, ni económicamente rentable”. Pese a una dramática reducción de costos acompañada de una mejora de la calidad los márgenes de rentabilidad de Whirlpool América del Norte registraban una caída. Para el CEO esto se debía a un mercado doméstico maduro, y también, a que los jugadores principales de la industria (General Electric, Maytag, White Consolidated -adquirida por Electrolux junto a Whirlpool) estaban siguiendo el mismo curso de acción. Frente a este panorama exploraron diversas oportunidades de crecimiento incluidas la reestructuración financiera de la compañía, la expansión horizontal y vertical, la diversificación centrada en negocios relacionados, pero más rentables, entre otras.¹⁶ Según Whitwam quedaban tres alternativas:

“Podíamos ignorar lo inevitable, una decisión que hubiera condenado a Whirlpool a una muerte lenta. Podíamos esperar la globalización para empezar y luego tratar de reaccionar, lo que nos pondría en un modo de alcanzar, tecnológica y organizacionalmente. O podríamos controlar nuestro propio destino y tratar de conformar la naturaleza misma de la globalización en nuestra industria.”¹⁷

Whitwam y su equipo escogieron la tercera opción y se lanzaron a hacer de Whirlpool una empresa global. Así fue como bajo su liderazgo se iniciaron una serie de adquisiciones, “joint ventures” y apertura de oficinas en mercados de Europa, América Latina y Asia. Como primer paso adquirieron el negocio del gigante holandés Philips Electronics, en Europa, que duplicó el tamaño de la compañía. Este plan de expansión para transformar una actividad orientada al mercado interno en una compañía global estuvo acompañado de importantes cambios en el frente interno, a saber: una iniciativa de mejora continua de la calidad global denominada “Whirlpool Excellence System (WES), estrechamente ligada a otra de Creación de Objetivos de Valor (“Value Creating Objectives”), por sus siglas en inglés VCO) de la mano de nuevos esquemas de compensaciones, una fuerte orientación al consumidor, y la definición y difusión de una nueva visión.¹⁸

¿Cómo iniciar los pasos concretos hacia la integración de diversas actividades e ideas en todas las operaciones de Whirlpool a nivel mundial? La clave consistía en integrar las diferentes regiones con sistemas y procesos globales.¹⁹ Whitwam sabía que para poder competir en la arena global necesitaba

acercar distintas culturas e integrar a los directivos norteamericanos con los europeos en un mismo equipo. No desconocía además, que trazar este rumbo sólo representaba un esfuerzo menor comparado con el gran desafío de alinear a toda la organización en torno a esa dirección **¿Cómo hacer para que los directivos asumieran un rol protagónico como arquitectos de la nueva compañía global?**

En junio de 1990, el CEO no dudó en convocar a una reunión internacional que se dio en llamar "Winning Through Quality Leadership: One Global Vision". La misma, contó con la participación de 140 altos ejecutivos, de 16 países, que estuvieron reunidos 7 días, en Montreaux, Suiza. El vicepresidente corporativo de Recursos Humanos, Ed Dunn, encabezó el Comité Ejecutivo, asistido por los directores Tom Helton y Nancy Snyder, junto a Howard Perlmutter, de Wharton School, el gran artífice del encuentro internacional. El propósito del mismo era establecer las bases de un plan para crear un compañía global basada en una cultura común en toda la compañía. Una de las primeras cuestiones a despejar era si una compañía procedente del Medio Oeste de los Estados Unidos, centro manufacturero con características provinciales, con directivos mayormente sin pasaportes para viajar al exterior, podría avanzar rápidamente hacia la construcción de una empresa global. El equipo estimó que esto era posible, si se daban dos condiciones: lograr la formación de equipos multiculturales y si durante la conferencia los ejecutivos podían verse como socios de un mismo negocio.

La conferencia estuvo organizada alrededor de cuatro instancias: primero se revisó el estado de cada compañía previo a la fusión con el objeto de proporcionar un marco para situar lo ocurrido, y a su vez, reconocer aprecio por las diferencias culturales. Un segundo momento puso el foco en la visión de la empresa y fue conducida personalmente por el CEO. Luego tuvieron lugar una serie de talleres centrados en diferentes aspectos competitivos. Lo más interesante de este módulo fue la generación de ideas para impulsar proyectos que contribuyeran a la globalización. Los 140 directivos identificaron 213 obstáculos, que a partir de un refinamiento quedaron acotados en 15 temáticas. Es importante notar que entre dichas barreras figuraba la falta de compromiso de los empleados hacia la nueva visión. Por último, se crearon quince equipos multidisciplinarios y multiculturales, denominados "Whirlpool One Company Challenge" para estudiar estas cuestiones y hacer recomendaciones futuras.²⁰ El éxito de la iniciativa impulsó su repetición en Washington y esta vez el eje del debate giró en torno a los objetivos. Este inédito esfuerzo hacia la globalización le valió el premio "Optimas", otorgado por la publicación "Personnel" a la mejor gestión de los recursos humanos en situaciones de cambio.²¹ Ahora sí, las condiciones estaban dadas para establecer un plan global para dar a conocer la visión a los

colaboradores de Whirlpool distribuidos en distintas regiones del mundo.

El 1er programa global de comunicación interna: “Un mundo, una visión”

A partir de la reunión en Montreaux, se le confió a Asuntos Públicos el desafío de diseñar y ejecutar un plan global para comunicar la nueva visión: “Reaching Worldwide to Bring Excellence Home”. El mismo estaría dirigido a todos los colaboradores de Whirlpool distribuidos en 18 países, lo que implicaba un trabajo adicional de traducción a 6 idiomas.²²

Bruce Berger a cargo de la vicepresidencia de Asuntos Corporativos y presidente de la Fundación Whirlpool creía estar bien preparado para la tarea que se le había encomendado: diseñar y ejecutar el primer plan global de relaciones públicas estratégicas de la compañía.

El punto de partida fue la creación de un equipo interdisciplinario, transversal e multicultural, integrado por nueve representantes de seis países, a saber: Alemania, Francia, Suecia, España, Canadá y los EE.UU. El **Equipo de Comunicación Global** fue uno de los tantos equipos conformados luego de la reunión de Suiza. Entre los 9 miembros del equipo figuraban el vicepresidente de la mayor planta de fabricación de Whirlpool, y el vicepresidente de recursos humanos, junto con los Directores o Gerentes de Comunicación de varias compañías filiales o agentes de comunicación de esos países.²³

Para definir el problema con acierto se realizaron 14 “focus groups” entre 280 empleados. Los datos surgidos revelaron que el escaso compromiso hacia la visión era atribuible a un problema de comunicación. Al respecto, las encuestas administradas entre 697 empleados de diferentes países y niveles arrojaron que sólo un 28% conocía la visión, y el nivel medio de comprensión de la misma era de 2.6 puntos porcentuales, en una escala en donde 5 era el nivel más alto. Por último, se llevó a cabo, una minuciosa labor de “benchmarking” para conocer las mejores prácticas para comunicar una visión a audiencias complejas y dispersas geográficamente. Basados en la información obtenida el equipo trazó un plan piloto que luego de su presentación ante ocho “focus groups”, fue revisado nuevamente. Todo estaba preparado para su lanzamiento en octubre de 1990.²⁴

El mayor desafío pasaba por desarrollar una programa flexible que estuviera activo durante los 15 meses y donde los ejecutivos regionales o locales no creyeran que su trabajo terminaba con la mera introducción de la visión. Los puntos clave de la estrategia fueron utilizar al CEO como principal vocero de la visión, su visita a múltiples locaciones, acompañado de cartas, discursos, notas personales

y medallas conmemorativas del CEO, entre otras. A lo que se sumó como factor decisivo de éxito el involucramiento de 1000 mandos medios.

El plan incluyó diversos elementos tales como: Un “Kit” para comunicar e implementar la visión en 6 idiomas, abierto para que los directivos pudieran desarrollar enfoques específicos para cada área. Acompañado por planes locales; sesiones de preguntas y respuestas, talleres para empleados, concurso con expresiones de los empleados sobre la visión, afiches con dichos testimonios y un calendario 1992 que exhibía las expresiones de los empleados, videos, folletos, publicaciones entre otros medios.

El plan demandó 15 meses de trabajo y se extendió hasta diciembre del 1992. Contaron con el asesoramiento de Hill and Knowlton y Fleishman–Hillard y algunos asesores externos. Entre los logros obtenidos es digno de mencionar el aumento en los niveles de conocimiento de la visión de un 28% a un 91%, y un aumento de un 50% en su comprensión.²⁵ **A partir del éxito del programa los directivos de Whirlpool concluyeron que el equipo global tendría a cargo nuevas responsabilidades.**

La Cultura: ¿Dime cómo te comunicas y te diré que tipo de compañía eres?

Un primer trabajo articulado para definir aspectos de la cultura de Whirlpool tuvo lugar en 1990 cuando el equipo de alta dirección "tomó una lista de valores genéricos y, utilizando una fórmula matemática y una hoja de cálculo... votó sobre los valores que mejor describen nuestra cultura". Según Nancy Snyder este fallido primer intento tuvo que ser revisado cuando tuvo que liderar un esfuerzo concertado para identificar, refinar y articular la verdadera cultura y valores de la compañía.²⁶ Diversidad con inclusión, respeto, trabajo en equipo, espíritu ganador son algunos de los valores que han estado presente en la cultura de Whirlpool desde su fundación en 1911.²⁷ Para Mark Dahmer, “no hay manera correcta de hacer algo incorrecto” es un principio corporativo clave que se remonta a su raíz del Medio Oeste de los Estados Unidos.²⁸ (Vea Anexo 3)

Llegar a ser una empresa integrada y global era el rumbo marcado, ahora ¿cómo convencer a cada uno de los integrantes de Whirlpool que ese sueño no sólo era posible, sino que era el mejor camino a seguir? ¿Cómo hacer realidad la meta de llegar a ser una empresa “World Class”? Whitwam sabía que todos estos cambios no podían imponerse por decreto, y que además iban a llevar su tiempo.²⁹ Por su

parte, Berger estaba convencido que para transformar la cultura de la compañía era necesario revolucionar el modo cómo se estaban comunicando.

Previo a la llegada de Berger en 1989, el principal medio de comunicación interna era la el *Newsletter* bimestral “Vision”. Según el Vicepresidente de Asuntos Públicos este tipo de publicaciones:

“imprimían la misión, anunciaban las estrategias, describían los planes, y prometían entrenamiento sobre habilidades y herramientas. Los discursos de los directivos reforzaban la misión, reiteraban su compromiso hacia las estrategias, llamaban a la ejecución de los planes y prometían entrenamiento sobre habilidades y herramientas. En este punto, la función de comunicación había cumplido su único trabajo de servir como defensores de las historias de éxito que ponían en marcha.”³⁰

En este contexto se decidió hacer un auditoría cualitativa a 26 publicaciones internas por sondear a sus lectores. El análisis de la encuesta de opinión 1990-91 arrojó entre otros datos que sólo un 26% de los encuestados estaban de acuerdo con que el “Newsletter Vision”, era valioso y creíble.³¹ Su versión “aggiornada” fue relanzada con un esquema pautado para cumplir con los tiempos, y recibió diversos premios y reconocimientos. Pesé a todo durante los “focus groups” de 1992, por ejemplo, quedó expuesto que la mitad de sus lectores creía que “Vision” no era “ni creíble, ni oportuna”. Criticaban entre otras cuestiones sus notas extensas, su tono por demás “positivo”, y sobre todo desconectada de las realidades que experimentaba el plantel.³² En rigor, los empleados de Whirlpool habían sido bastante generosos en comparación a las calificaciones que reciben dichas publicaciones en el mundo laboral.³³

Berger y su equipo se preguntaba si no era tiempo de repensar e introducir nuevos espacios para dar información de una manera honesta y sin vueltas. ¿Cómo atender las necesidades de información de distintos segmentos entre tanto cambio? Y por sobre todo: ¿Cómo llegar a los 5000 líderes...animándolos a debatir abiertamente sobre las cuestiones importantes para la compañía?

Algunas tensiones: Todo cambia pero la comunicación no cambia tanto.

¿Cuál debía ser la naturaleza y el rol de la comunicación interna en una compañía global? Parecía existir un desequilibrio entre los cambios dramáticos que estaba atravesando Whirlpool y sus prácticas de comunicación interna. ¿Cómo era posible que en un contexto de cambio continuo se dejara sin tocar el complejo ámbito de la comunicación? En base a la premisa contrafáctica Berger se preguntaba: Si Whirlpool pusiera en marcha un plan de comunicación interna, alineado con las prioridades estratégicas del negocio y a los procesos de mejora continua, entonces qué cambios tendría que introducir?, ¿qué haría falta? ...y más importante aún: ¿era posible?

Berger tomo la decisión de encarar una investigación exhaustiva a fin de examinar la comunicación desde todos los ángulos posibles.

El punto de partida

El primer paso fue llevar a cabo un exhaustivo trabajo de investigación. Además de la evaluación de sus publicaciones éste incluyó: (1) Un estudio cualitativo realizado a través de entrevistas telefónicas a Directivos de Comunicación y Proveedores del área en América del Norte y Europa y “focus groups” en siete plantas; (2) Una nueva revisión de las encuestas cuantitativas conducidas en 1991; (3) A estas investigaciones se sumó el trabajo de análisis de las mejores prácticas o de las prácticas “World Class” en comunicación interna; y por último, (4) la investigación y el desarrollo de un nuevo modelo de comunicación.³⁴

- **Encuesta a Directores y proveedores (marzo- abril) 1992**

Las entrevistas telefónicas de una hora promedio de duración entre 32 Comunicadores y Proveedores globales reveló que la comunicación era entendida como una serie de proyectos, programas y eventos puntuales dirigidos a “apagar incendios”. Cabe mencionar, que si bien los profesionales de la comunicación y los proveedores estaban fuertemente comprometidos con la calidad, ambos estaban atrapados en un **modelo reactivo** que dejaba poco espacio al planeamiento y al logro de lo objetivos estratégicos. Los proveedores aducían que la mayor parte de los trabajos comenzaban tarde y sin una clara dirección, con largos procesos de aprobación, que implicaban altos costos de edición y reelaboración que podía ser evitados.³⁵

- **Los datos surgidos de la encuesta en base a 1800 casos** puso al descubierto que la confianza en los directivos constituía un problema al igual que el descrédito de sus publicaciones:
 - > 85% de los encuestados sentían que los altos directivos no comprendían las preocupaciones de los empleados.
 - > Sólo un 25% estaban de acuerdo con la afirmación: tengo confianza en los mensajes que transmite la alta dirección.
 - > Menos de un 35% de los empleados consideraban que las reuniones eran productivas.
- **“Benchmarking” de las mejores prácticas – Verano de 1992**

Tras un relevamiento de las mejores prácticas de comunicación interna en 15 compañías líderes como Federal Express, Xerox, AT&T, IBM, entre otras, se identificaron oportunidades de mejora de la gestión interna en cuanto a la necesidad de: (1) establecer objetivos y responsabilidades claras de comunicación (“rendición de cuentas); (2) encuestas regulares con planes de acción; (3) alta visibilidad de los directivos, (4) publicaciones segmentadas (5) la comunicación interpersonal y los espacios de intercambio; (6) el uso de las tecnologías para acelerar la rapidez y acortar ciclos de cambio y (7) entrenamiento en comunicación continuo.³⁶

A partir de este análisis los factores críticos de éxito podían ser determinados, y a su vez, el área de Asuntos Corporativos contaba con elementos para identificar y resolver dificultades existentes a nivel global, con miras a convertirlas en nuevas oportunidades.³⁷

La investigación expuso las debilidades de los enfoques y planes del área de Asuntos Corporativos. Era evidente que la modalidad de comunicación en Whirlpool, principalmente descendente y reactiva impulsada alrededor de acciones no estaban a la altura de los ambiciosos planes que había trazado la plana mayor para competir en la arena internacional. Un problema no menor era que dichas acciones no estaban orientadas a generar una contribución al negocio. Inspirados en los hallazgos y resultados de esta profunda investigación, Berger y su equipo mantenían reuniones constantes para ponerse de acuerdo sobre cuáles serían las principales líneas de trabajo a nivel mundial ¿dónde había que poner el foco?

Desafíos para construir una estrategia de comunicación “World Class”

La compañía se enfrentaba a desafíos en los procesos y flujos de comunicación: diferentes plantas y países, culturas e idiomas diferentes, pero bajo una sola visión. Era necesario dotar a todo los profesionales de comunicación de un modelo que les permitiera aprovechar el potencial de la comunicación. La situación exigía desarrollar un marco que facilitara y sistematizara las prácticas de comunicación en todos las plantas y países. Es así como se empieza a gestar el Modelo de Comunicación Whirlpool, un mismo enfoque para planear, ejecutar y evaluar la comunicación interna y externa en todos los países. Una consideración vital era que el mismo debía estar alineado al Whirlpool Excellence System, WES, que constituía una parte integral del negocio y visualizaba a todo trabajo como un proceso continuo, multidireccional que debía alentar el libre intercambio de ideas.³⁸ Así fue como se puso en marcha una secuencia estándar de 7 pasos para guiar los esfuerzos de comunicación a nivel global basado en el siguiente esquema: El primer paso constituía la identificación del problema, o bien, la oportunidad de mejoras. Luego se debían identificar las metas y requerimientos del proyecto o programa. A partir de lo cual se seleccionaba el enfoque y se asignaban los recursos necesarios. En cuarto lugar era necesario diseñar planes de acción concretos, para su posterior implementación. El sexto paso, apuntaba a asegurar la obtención y análisis de feedback. En último término, se llamaba la atención sobre la importancia de revisar el desempeño y los resultados.³⁹ (Vea Anexo 4)

Previo a su ingreso a Whirlpool, Bruce contaba con una trayectoria de 13 años en Upjohn, en esta carrera laboral como comunicador y como colaborador había advertido que los cambios de roles y conductas no podían lograrse sin programas continuos de entrenamiento en comunicación.⁴⁰ A título ilustrativo en Whirlpool menos de un 5% de los niveles directivos provenían de carreras humanistas – un número bastante similar al de otras industrias manufactureras. No desconocía tampoco que estos ejecutivos no habían sido entrenados en competencias básicas de comunicación o de presentación.⁴¹

Al máximo responsable de la comunicación en Whirlpool no se le escapaba además, la oportunidad que planteaban las tecnologías de comunicación y su posible aprovechamiento al servicio de la nueva estrategia global. Creía firmemente que una adecuada plataforma tecnológica podía ser clave para instrumentar iniciativas estratégicas, acelerar los procesos de cambio e inclusive como soporte para los equipos que funcionaban en forma virtual.

Todas estas alternativas e ideas rondaban por su cabeza pero sin terminar de darles forma. Berger sintetiza así su pensamiento:

“Es relativamente fácil, aunque no es demasiado caro, obtener y utilizar las nuevas tecnologías ... También es ‘fácil’ entrenar y formar a fin de mejorar las competencias de comunicación. Pero es extremadamente difícil cambiar fundamentalmente la manera que la dirección ve y utiliza la comunicación.”⁴²

Un trabajo en equipo

Un proyecto de esta naturaleza involucraba además la participación de muchas áreas de una compañía: Legales, Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, Desarrollo de Producto, Producción, etc. Y a su vez, la conformación de equipos especiales, o la asignación de tareas específicas al Equipo de Comunicación Global, que había aportado valor y conocimiento desde el primer programa de comunicación global, en 1991.

La cabeza visible, Berger era responsable de la Comunicación Interna y de los Asuntos Públicos y Gubernamentales a nivel global. Integraba el equipo de los altos directivos de la compañía y trabajaba junto a los Vicepresidentes de Recursos Humanos, Legales, Finanzas, Marketing, Desarrollo de Producto, Producción, entre otros. Al mismo tiempo, dirigía un equipo global de comunicación con 40 personas que reportaban directamente a él: 2 Vicepresidentes, 3 Directores, y una serie de Gerentes y Asociados, que mayormente trabajaban en el área corporativa, siendo responsables de asuntos gubernamentales, comunicación interna, relaciones comunitarias, apoyo a marketing, servicio de soporte técnico en comunicación, entre otros. También en forma indirecta reportaban a él los directores de comunicación de América del Norte, Europa y Asia, así como 12 gerentes de comunicación que operaban en las plantas de producción (quienes reportaban en forma directa a los directivos de planta y en forma indirecta a Berger). En suma, dirigía un equipo integrado por 90 profesionales totales.⁴³

Próximos pasos

Con el objeto de encontrar una solución concreta, adecuada a la realidad que mejorase el cuadro de situación Berger logra que se apruebe un nuevo enfoque estratégico con un presupuesto de 870.000

dólares para su puesta en marcha en 1993. Este trabajo fue creciendo en tamaño e importancia durante el curso de los noventa.

Manos a la obra ¿Qué hacemos y cuándo?

Así como se estableció un plan para convertir a Whirlpool en una compañía “World Class”, qué cambios había que introducir en las prácticas de comunicación para lograr una comunicación “World Class”, es decir, de reconocimiento mundial. En otras palabras, ¿cuál debía ser la naturaleza y el rol de la comunicación en este nuevo entorno de negocios? Y a partir de los resultados arrojados por la auditoría de comunicación: (1)¿cuáles eran las áreas críticas de trabajo? (2) ¿la problemática a resolver? y (3) ¿las grandes directrices a nivel global?

Además, con esta situación de marco ¿cuál tendría que ser la estrategia de comunicación para restablecer la confianza en el frente interno? y fundamentalmente, cómo trazar y ejecutar un plan que permitiera revolucionar la comunicación y dar una señal clara de que en Whirlpool existía un nuevo modo de concebir a la comunicación. En particular, en 1993 con el lanzamiento del plan ¿qué acciones concretas dirigidas a públicos claves eran necesario poner en marcha...¿Y luego?

Anexo 1 Algunas fechas salientes en la historia de Whirlpool

- 1911** – Fundación de Whirlpool Corporation, el 11 de noviembre, en los Estados Unidos, como Upton Machine Company.
- 1929** – Fusión de Upton Machine Company con Nineteen Hundred Washer Company, conformando Nineteen Hundred Corporation.
- 1942-** La mayoría de las Plantas de los Estados Unidos fueron utilizados para la producción de material bélico para la Segunda Guerra Mundial. La producción de lavadoras se normalizo en agosto 1945 al finalizar la Guerra.
- 1950** - Nineteen cambia su nombre a Whirlpool Corporation.
- 1967** – Whirlpool Corporation lanza la “Cool Line” de 24 hs., el primer servicio de atención al consumidor gratis de los Estados Unidos.
- 1969** – Elisha “Bud” Gray, CEO, y John Platts, Presidente, escriben la “Carta de Sustentabilidad” a los accionistas, articulando las necesidades de la compañía de involucrarse en temas sociales, incluyendo la reducción del impacto humano en el medioambiente. Gray, luego, definió un nuevo modelo de negocio centrado en la sustentabilidad.
- 1986** – Whirlpool compra Kitchen-Aid.
- 1987-** David Whitwam asume como CEO de Whirlpool y adopta un plan de 5 años para desarrollar un nueva estrategia internacional.⁴⁴
- 1988-** Dave Whitwam, pronunció su profético e inspirador discurso frente a la "guerra total" de la competencia nacional y mundial, "Dragons be here" uno de los pilares de la expansión internacional de la compañía.
- 1989-** Puesta en marcha del plan global de expansión para llegar a ser líder mundial en el mercado electrodoméstico-*home appliances*) se inicia con la compra de Philips, la firma Holandesa, una compañía en India, 4 “joint ventures” en China e importantes inversiones en Latinoamérica.
- 1990-91** Definición y difusión de la visión “Reaching worldwide to bring excellence home”.

- 1991-** Introducción y compromiso global hacia el Sistema de Excelencia Global (“Worldwide Excellence System”) programa de gestión de la calidad (TQM) dirigido a superar las expectativas de los consumidores. <http://www.whirlpoolindia.com/corporateinfo.aspx>
- 1990s** – Whirlpool inicia la apertura de oficinas en mercados de Latinoamérica.
- 1992** – Relevamiento global entre 32 directivos de comunicación de Whirlpool y proveedores del área; estudio de “benchmark” de la mejores prácticas de comunicación; auditoría de las publicaciones
- 1993** - Whirlpool Overseas Corporation se sustituye por distintas organizaciones regionales: Whirlpool Europa, Asia y Whirlpool Whirlpool América Latina.
- 1993** - Puesta en marcha del primer año del nuevo enfoque estratégico de las comunicaciones en Whirlpool con un presupuesto asignado de 870.000 dólares.
- 1994** - Whirlpool Corp redefine sus metas de comunicación para incluir el objetivo de alcanzar a los consumidores a través de los medios y construir visibilidad. Se proclama al 25 de noviembre como el “Día de la Limpieza de la heladera”.
- 1995** - Se desarrollan lineamientos de comunicación que se implementan a partir de 1996.
- 2004** - Jeff M. Fetting es designado CEO y Presidente de Whirlpool Corporation.

Anexo 2: Los Altos Directivos en 1995.

Executive Officers

 David R. Whitwam
 Chairman of the Board
 and Chief Executive Officer

William D. Marohn
 President and Chief Operating
 Officer

Executive Vice Presidents

 John P. Cunningham
 Chief Financial Officer

Jeff M. Fettig
 President, Whirlpool Europe, B.V.

Robert Frey
 Chairman of the Board
 and Chief Executive Officer,
 Whirlpool Asia

Ralph F. Hake
 North American Appliance Group

Ronald L. Kerber
 Chief Technology Officer

P. Daniel Miller
 Latin American Appliance Group

Senior Officers

 Vice Presidents

J. C. Anderson
 Group Manufacturing and

Bruce K. Berger
 Corporate Affairs

E.R. (Ed) Dunn
 Human Resources
 and Assistant Secretary

Robert D. Hall
 President and Chief Operating
 Officer, Whirlpool Asia

Edward J. F. Herrelko
 Group Sales and Distribution, NAAG

Stephen F. Holmes
 Group Manufacturing and
 Technology Development, CTO

Daniel F. Hopp
 General Counsel and Secretary

Halvar Johansson
 Group Manufacturing and
 Technology, WEBV

Kenneth W. Kaminski
 Small Appliance Business Unit

James E. LeBlanc
 Chairman of the Board, President
 and Chief Executive Officer,
 Whirlpool Financial Corporation

Ivan Menezes
 Group Marketing, WEBV

Rudy Provoost
 Group Sales, WEBV

Technology, NAAG

Roy V. Armes
 Group Manufacturing and
 Technology, WAAG

Bradley J. Bell
 Treasurer

Michael D. Thieneman
 Global Procurement Operations, CTO

Robert G. Thompson
 Controller

David W. Williams
 Group Marketing, NAAG

Fuente: Whirlpool Corporation - Annual Report p.58-59.

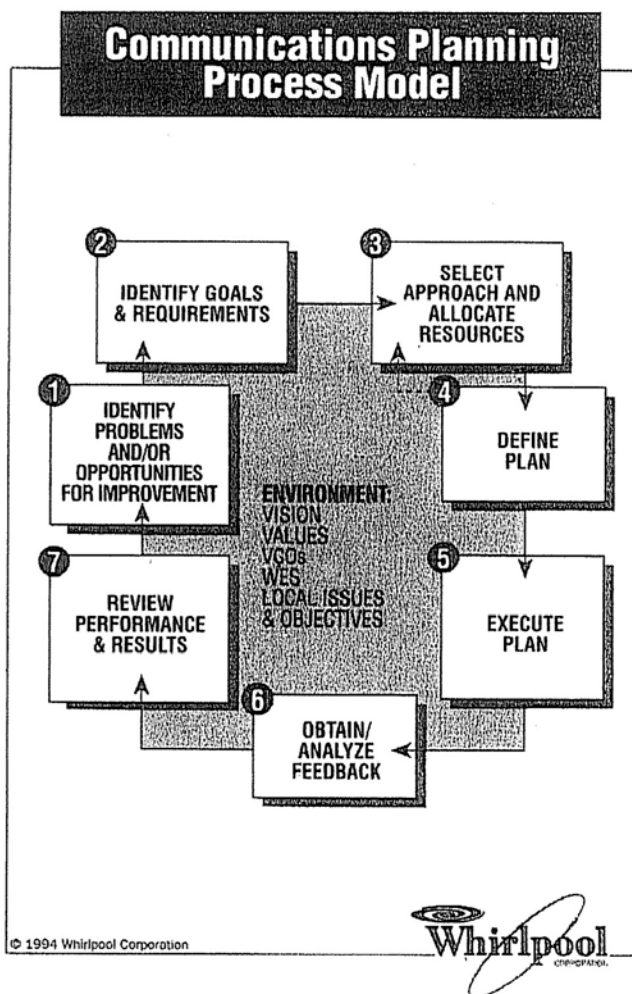
<http://apps.shareholder.com/sec/viewerContent.aspx?companyid=ABEA-5DXEK8&docid=220056>

Anexo 3 -Descripción de la Cultura hacia mediados de los noventa.

- Tipo Medio Oeste Norteamericano (provincial). - Cualquiera puede decir “no” (no temer al riesgo).
- Amigable. - Escaso alineamiento y consistencia.
- Ética. - Demasiados programas y proyectos.
- Determinista. - Síndrome de “no inventado aquí”.
- Integra. - Aversión al cambio.
- Respeto. - No centrada en el consumidor.
- Toma de decisión grupal. - Mentalidad de silo.
- Contención de gastos y centrada en la calidad. - Foco hacia adentro.

Fuente: Rivkin, J.W.; Leonard, D.(2005). *Harvard Business School*. Originalmente citado en Snyder y Duarte 2003, p.87.

Anexo 4 - El proceso de Planeamiento de la Comunicación Global en Whirlpool.



Este caso ha sido producido por Mariana Barresi con la invaluable colaboración de Bruce K. Berger, Ph.D. Actualmente Bruce se desempeña como profesor de Publicidad y Relaciones Públicas en Reese Phifer, Alabama University. Además actúa como miembro del Board of Directors of The Plank Center for Leadership in Public Relations. Entre algunas de las distinciones recibidas figuran: Un Educator of the Year Award (2006) otorgando por la Public Relations Society of America; un Excellence in Teaching Award (1997) en Kentucky; el Knox Hagood Faculty Award (2006) UA; y el College's Board of Visitors Teaching Excellence Award (2008).

Notas bibliográficas

- ¹ Berger, B.K. (1996, p. 7). The Communicator Manifesto, *Journal of Employee Communication Management*, pp. 7-14.
- ² “Comunicación es cascada” o “cascado”: es el proceso de pasar información desde el nivel más alto de la organización bajando por la estructura de mando a través de todos los niveles en la jerarquía. Se basa en el principio de que, en cada nivel, los *managers* son responsables de mantener informados a sus subordinados, quienes a su vez, transfieren la información a quienes reportan a ellos (ver información del equipo), y así sucesivamente hasta que la información llega a la parte inferior de la jerarquía. El supuesto beneficio de este método es que involucra a los gerentes más directamente en el proceso de comunicación, obligándolos a apropiarse de la información para presentarla de una manera que tenga sentido y sea razonable para sus subordinados. La gente en el extremo receptor del mensaje en cada una de sus etapas tiene más probabilidades de escuchar, porque hay menos diferencia de poder con el emisor (su superior jerárquico) que la que habría si la comunicación fuera “desde arriba”. Fuente: *Dictionary of Human Resource Management-Oxford*, p.35.
- ³ Berger, B. K. (1996, p. 38).The Communicator’s Manifesto...Why a revolution is needed in public relations and employee communication...and how to start one. En C. J. Dover (ed.). *Journal of Employee Communication and Crisis*. Response Readiness 1(1). pp. 32-43.
- ⁴ Berger, B. (1996, p.425). Getting communications on senior management’s agenda. *Employee communication: The comprehensive manual for people who communicate with today's employees*. pp. 417-445
- ⁵ Berger, B. K. (1996, p.7) The Communicator Manifesto. *Journal of Employee Communication Management*.
- ⁶ Inkpen, Andrew C. (Nov 30, 2000 p.4) Whirlpool Corporation's Global Strategy. Case Study, Thunderbird School of Global Management.The American Graduate School of global management. pp.14.
- ⁷ [en línea] [http://www.whirlpool.com.ar/empresa_historia.aspx]
- ⁸ NT: Whirlpool en español significa torbellino.
- ⁹ Whirlpool celebra sus 100 años. Comunicado de Prensa facilitado por Julián Ballarino – Relaciones Institucionales Cono Sur Whirlpool Latin America.
- ¹⁰ Yoshino, Michael Y.; Hall, Sarah ;Thomas W. Malnight (1990, p.8) Whirlpool Corp. -Revisado 1991 Harvard Business School.
- ¹¹ Whirlpool inicia la celebración de los 100 años, Oct. 11, 2010 // Monterrey. (En línea) [http://whirlpoolmexico.com.mx/noticias/articulos/Whirlpool_inicia_la_celebracion_de_los_100_aos,4.aspx]
- ¹² Véase: *Whirlpool Corporation, 100 years at a glance.1911-2011* (en línea). <http://www.whirlpoolcorp.com/100/includes/documents/FactSheet.pdf>
- ¹³ Inkpen , Andrew C. (Nov 30, 2000 p.4) Whirlpool Corporation's Global Strategy. Case Study,Thunderbird School of Global Management. The American Graduate School of global management. pp.14. Además se puede consultar: The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam, *Harvard Business Review*, March- April 1994, p.137.
- ¹⁴ Hofman, Andrew (2003). Getting Ahead of the Curve: Corporate Strategies That Address Climate Change.
- ¹⁵ Esta información mayormente está basada en “Whirlpool celebra sus 100 años”. Comunicado de prensa provisto por Julián Ballarino – Relaciones Institucionales Cono Sur Whirlpool Latin América
- ¹⁶ Inkpen , Andrew C. (Nov 30, 2000 p.4) Whirlpool Corporation's Global Strategy. Case Study Thunderbird School of Global Management. The American Graduate School of global management. pp.14.
- ¹⁷ Czinkota, Michael; Ronkainen, Ilkka y Moffett ;Michael.(2007, p.462). *Negocios internacionales, 7 ed.* Advanced Marketing S De RI De Cv : México, pp.816
- ¹⁸ Moore , Peter (1994) Turning the tide at Whirlpool. *Communication World*, IABC, V. 11 N. 3, Marzo 1994 p. 26 [en línea] [<http://www.thefreelibrary.com/Turning+the+tide+at+Whirlpool.-a015237656>].
- ¹⁹ ApplianceMagazine.com | Whirlpool Corporate Overview - April 2003 Whirlpool Special Section [en línea] <http://www.appliancemagazine.com/editorial.php?article=156>
- ²⁰ Los informes fueron presentados y muchas recomendaciones fueron implementadas. Los cuestionarios se administraron antes y después de la conferencia para preguntar acerca de cómo se entendía la visión, qué tan fuerte era la creencia en la posibilidad del cambio, las diferencias fueron significativas, al comparar las respuestas antes y después de la conferencia. Whirlpool llevó a cabo una segunda conferencia en junio de 1991 en Washington, DC, que duró cuatro días y medio. El propósito esta vez era ampliar los objetivos de la compañía para llegar a estar en la parte superior del 25% de todas las empresas en materia de retorno sobre el capital .

Véase Helton Tom y Snyder Nancy (June 1992). Developing A World-Wide Corporate Culture -Whirlpool Corporation-#27 Highlights of the Twenty-Seventh Advanced Manufacturing Forum June 22-24, 1992. Center for the Management of Technological and Organizational Change (CMTOC). The Pennsylvania State University. The Smeal College of Business Administration. Number 27. Advanced Manufacturing Forum, June 1992.

- ²¹ Algunos meses previos a la realización de la conferencia se creó un foro abierto para relevar las inquietudes de los 140 directivos acerca de la nueva organización. Cada hora estaba perfectamente orquestada hasta los asientos estaban predeterminados con el propósito de que todos los participantes tuvieran la posibilidad de conocerse. La idea central era mostrar un cierto aprecio y respeto por las diferencias culturales antes de la integración. Al llegar cada uno de los participantes debía participar de al menos 4 de los 5 talleres, siendo los de Visión y Calidad obligatorios. Whitwam también llevó a cabo cuatro reuniones grupales para discutir la visión de la compañía en sesiones interactivas de preguntas y respuestas con cada uno de los directivos. A todo esto se sumó la participación de 9 conferencistas internacionales de clase mundial. Uno de los proyectos más interesantes fue una invitación para que los directivos identificaran las principales áreas de mejora dentro de Whirlpool. Los delegados se reunieron en pequeños grupos durante los primeros días de la conferencia para centrarse en temas de su interés. Algunos de los temas fueron sugeridos por los organizadores de la conferencia para ayudarles a comenzar. Se generaron más de 200 ideas de mejoras por los grupos, que luego el Comité ejecutivo resumió en 15 temas. A continuación se crearon quince **equipos multifuncionales y multinacionales, denominados “Whirlpool One Company Challenge”** para estudiar dichos temas. A su vez se cuidó que la conformación de los equipos, por sus siglas en inglés WOCC estuvieran integrados por igual cantidad de directivos europeos y norteamericanos . La tarea era estudiar y desarrollar dichos temas y presentar sus conclusiones la siguiente reunión. Por último, en forma previa y posterior a la conferencia se administraron cuestionarios para sondear cómo se entendía la Visión y conocer sus percepciones sobre las posibilidades del cambio. Para ampliar consultar: Whirlpool Managers Become Global Architects. *Workforce Management*. 70. 12 (Dec 1991): 39.
- ²² Cabe aclarar, que la traducción de los materiales fue realizado en forma local para mantener al programa en el terreno.
- ²³ Intercambios de mail entre la autora y el vicepresidente de Asuntos corporativos, Bruce Berger , julio de 2012.
- ²⁴ PRSA Silver Anvil Summary Description: Whirlpool “One World One Vision Program”.
- ²⁵ La información sobre el programa Whirlpool “One World One Vision” está basada en el resumen ejecutivo del caso presentado para su postulación en los premios “Silver Anvil” otorgados por la PRSA. El presupuesto asignado en ese momento fue de u\$492,000.
- ²⁶ Basado en el estudio de caso de Rivkin, Jan W.; Leonard, Dorothy; Hame, Gary (April 09, 2005 p.10). Change at Whirlpool Corp. (A). Harvard Business School. La cita y la descripción de los valores de Whirlpool han sido originalmente citados en Snyder, N.T y Duarte, D.L. (2003 p.83) Strategic Innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
- ²⁷ Noel, D. Jeffrey, Corporate Vice President, Communications and Public Affairs. Seven steps to making CRS “sustainable”. Presentación Whirlpool Corporation.
- ²⁸ Hoffman, Andrew J. (2006 p.121) Getting Ahead of the Curve: Corporate Strategies That Address Climate Change Prepared for the Pew Center on Global Climate Change October 2006 [en línea] <http://www.c2es.org/publications/getting-ahead-curve-corporate-strategies-address-climate-change> [julio20112]
- ²⁹ Whitwam, D. y Fazio Maruca, R. (1994). Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam Harvard Business Review, pp.12.(http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/web/product_detail.seam?E=59953&R=94210-PDF-ENG&conversationId=148913)
Nota del traductor: “World Class” es definido como dirigir la empresa a tener un rendimiento a nivel mundial en términos de incremento de valor (entrega de valor) para el accionista que debía estar dentro del 25% de las más importantes compañías públicas (cotizantes)
- ³⁰ The Whirlpool Whirlwind. *Inside PR*. (1994, p 30)
- ³¹ Berger Bruce, (1994, p.8). Revolution at Whirlpool, en *Internal Communication Focus*. pp. 8-11.
- ³² The Whirlpool Whirlwind, (1994, p. 32)
- ³³ Un estudio de Mercer entre 200 Directores de Comunicación Interna al referirse a sus publicaciones refleja que sólo un 15 % acuerda que las mismas reflejan la verdad en forma completa. En Larkin & Larkin (1995 p.14) “Reaching and changing frontline employees,” Adaptado de *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*, by TJ y Sandar Larkin, McGraw-Hill, New York, 1994.
- ³⁴ Berger, Bruce, K. (1996). Revolution at Whirlpool. En *Dartnell’s Public Relations Handbook*. (Ed.) Dilenschneider, Robert, L., (4th.ed.). Chicago, IL: The Dartnell Corporation. pp. 197-205.

-
- ³⁵ Feedback. (1993,p.18). A reference manual for Whirlpool Communicators and Communication Suppliers. Compilado por Bruce Berger, William Blodgett y Robert Laird. pp.51. (Manual de referencia para los comunicadores y los proveedores de Whirlpool) .
- ³⁶ Hargie O. y Tourish, D. (2002, p 11) *Handbook of Communication Audits for organisations*. Hove y New York: Routledge. pp.365.
- ³⁷ The Whirlpool Corporation Internal Initiative. PRSA 1995-Silver Anvil Entrant.
- ³⁸ Moore, Peter,(1994). Turning the tide at Whirlpool. *Communication World*,
- ³⁹ Berger, Bruce (1996). Value of a process model for communication. *Communicator Newsletter of the Council of management*.
- ⁴⁰ Berger, B. K. (1996, p.34).The Communicator's Manifesto...Why a revolution is needed in public relations and ...and how to start one. En C. J. Dover (ed.).*Journal of Employee Communication and Crisis*, Response Readiness 1(1) 32-43.
- ⁴¹ Berger, B. (1996, p. 423). Getting communications on senior management's agenda. *Employee communication: The comprehensive manual for those who communicate with today's employees*. pp. 417-445
- ⁴² Moore , Peter (1994).Turning the tide at Whirlpool. *Communication World*, IABC, V. 11 N. 3, Marzo 1994 p. 26 [en línea] [<http://www.thefreelibrary.com/Turning+the+tide+at+Whirlpool.-a015237656>].
- ⁴³ Intercambios de mail entre la autora y el vicepresidente de Asuntos corporativos, Bruce Berger durante el mes de julio de 2012.
- ⁴⁴ Whirlpool Corporation's Global Strategy. Thunderbird School of Global Management. November 30, 2001, p.5.