

Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías para crear cultura corporativa en la empresa

Resumen

Las necesidades informativas de los empleados no sólo están relacionadas con las necesidades de transmitir información objetiva sino de comunicar una filosofía de empresa. La comunicación interna se convierte así en el instrumento ideal para dar a conocer y entender los objetivos de negocio, apoyando la evolución hacia la cultura deseada y asegurando que todos los empleados de la organización hayan entendido e interiorizado la misión de la misma. Además, la introducción de las nuevas tecnologías en la empresa ha traído un cambio sustancial en la forma de comunicar y de relacionarse entre los trabajadores. Con la investigación realizada, se comprueba la eficacia de una intranet para la creación, acceso y distribución del recurso información, así como para el afianzamiento de la cultura corporativa y la gestión del conocimiento. Ante este nuevo escenario, la comunicación en todas sus direcciones (ascendente, descendente, horizontal y transversal) se ve profundamente afectada, ofreciendo a los usuarios no ser meramente consumidores de información sino también generadores de la misma. La empresa no sólo informa sino que comunica.

Palabras clave: Comunicaciones internas, nuevas tecnologías, cultura corporativa.

Abstract

Employees' informative necessities have not only to do with receiving objective information, but with how to communicate their enterprise's philosophy. Internal communication becomes then the ideal instrument to make know and understand the business purposes, while helping evolution towards the enterprise's culture, making sure that all of the organization's employees have already understood and made own the business mission. Besides, the new technologies have produced a fundamental change for workers in their way to communicate and to state relationships between one another. Through this research, intranet effectiveness has been proved in order to creating, accessing and distributing internal information, as well as to reinforce a corporative culture and knowledge management. In front of this new stage, communication in all directions (upward, downward, horizontal and transversal) becomes very important because it offers users not only to be information costumers, but also communication producers. Enterprises not only inform, but communicate.

Key words: Internal communication, new technologies, corporative culture.

**Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías
para crear cultura corporativa en la empresa**

Amaia Arribas Urrutia

Licenciada y doctora en Ciencias de la Información, Área de Periodismo, por la Universidad del País Vasco, España. Es especialista en comunicación empresarial y ha desarrollado una amplia actividad investigadora con numerosos artículos especializados tanto en publicaciones nacionales como internacionales, y ha participado con ponencias y comunicaciones en conferencias científicas sobre su actividad en diversos foros de comunicación social en España y en el extranjero. Tiene experiencia laboral en varios medios de comunicación de radio y prensa escrita, y en la empresa privada, así como experiencia docente en el ámbito universitario y fuera de él (formación tecnológica a empresas). En la actualidad es profesora de la Facultad de Ciencias de la Documentación de la Universidad de Murcia (España) y miembro del Grupo de Comunicación Social, Cultura y Tecnología de la misma institución.

La gestión de la comunicación interna juega un papel decisivo en la competitividad de la empresa. Alcanzar una comunicación interna efectiva se perfila como nuevo reto para conseguir la cooperación, colaboración, motivación, inspiración y participación de todos, de tal modo que los empleados trabajen mejor y a gusto, dando una imagen positiva y coherente de la empresa.

Todos los directivos parecen tener claro que la comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna. Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen buscando la fórmula para hacer de la comunicación interna un verdadero elemento de competitividad externa.

Si en la vida cotidiana, la falta de feed-back entre las personas produce malentendidos y conflictos, ¿qué no ocurrirá en un contexto empresarial, que además impone en numerosas ocasiones una organización jerarquizada?, ¿establece la Dirección canales internos de comunicación para resolver sus problemas?

En este artículo, basado en las conclusiones de mi tesis doctoral "Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa", daré respuesta a varias preguntas: dentro de la política de comunicación interna de las empresas, ¿cuál es la comunicación que más se debe fomentar?, ¿cuáles son los canales de comunicación más eficaces para gestionar su comunicación interna?, ¿cuáles son los beneficios que genera una correcta comunicación interna?, ¿de quién debe depender la comunicación interna de una empresa?, ¿qué papel tiene el director de comunicación?, ¿cuál es el papel de las nuevas tecnologías en este nuevo escenario?, ¿qué utilidad se le da a la Intranet corporativa?

¿Por qué es importante una información interna bien gestionada?

En muchas empresas la información interna se considera mucho más importante que la información externa. Existen dos causas para

esta afirmación: la información interna es consustancial a las organizaciones, y su volumen es por lo general mayor que la información externa (la organización produce grandes cantidades de información a diario).

En relación con la primera causa, me refiero a que gran parte del trabajo de los directivos consiste en el manejo de la información, ya sea en forma de planificación, toma de decisiones, resolución de problemas o evaluación de resultados. Por ello, cualquier estudio sobre el uso de la información en las empresas debe empezar por analizar el comportamiento informacional de sus ejecutivos.

Por otro lado, la información interna es importante porque tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Debe ser clara, precisa y que se adapte a la formación y perfil de las personas a la que va dirigida. Tiene que ser rápida y estar disponible en el momento que se la necesite, y de una manera completa y armonizada con otras informaciones. Debe ser una información fácilmente accesible y con un coste de obtención menor¹ que la utilidad que ofrece (Martín, 1990). Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos.

Las necesidades informativas

La información que circula en la empresa es vital tanto para la toma de decisiones de los directivos como para la realización del trabajo de los empleados. Por ello, ambos necesitan que determinada información fluya para coordinar sus acciones operativas, y que, además, lo haga a tiempo y organizada.

Tanto unos como otros tienen unas necesidades de información generales, que Gondrand en 1983 ya tipificó en *L'information dans les entreprises et les organizations*: unas necesidades de información básicas, es decir, el conocimiento de datos y acontecimientos que afectan a recursos de base; necesidades de información específica,

cuando se precisa conocimiento de las ramas y sectores productivos; necesidades de información metodológicas, en el sentido de requerir información sobre asuntos concretos; necesidades de información científico-técnicas, referidas al conocimiento de la innovación, utilización de los recursos tecnológicos, nuevas patentes; necesidades de información industriales, fundamentadas en el conocimiento del mundo empresarial; necesidades de información de marketing, cuando urge el conocimiento de los mercados del sector y, por último, necesidades de información jurídicas para adquirir conocimientos de legislación.

Como he señalado antes, tan importante es conocer las necesidades de información de los directivos como las de los empleados. Los directores de organización deben buscar información de los miembros para identificar y diagnosticar problemas de operación. Una vez detectados, deben ser capaces de utilizar los canales de comunicación interna para mejorar las situaciones que ocasionan estos problemas.

La técnica de comunicación más común para obtener información sobre las necesidades informativas es la *entrevista de evaluación* (Perril y Bueschel, 1980). Es una comunicación interpersonal entre los directores y los empleados que busca la retroalimentación de los trabajadores sobre los problemas que puedan experimentar, y establece normas y metas para el desempeño futuro del empleado. Esta entrevista proporciona a los empleados una oportunidad para la comunicación vertical. Además, tiene la ventaja de poder utilizarse para airear las quejas de los trabajadores y alentar la comunicación ascendente; para proporcionar a los trabajadores comunicación descendente sobre temas importantes (información laboral, promociones, etc.).

En la investigación realizada en la tesis doctoral, cuando se les ha preguntado a las empresas cuáles son las necesidades informativas de sus empleados, han señalado que hay que distinguir dos tipos de información: la información necesaria para trabajar y que para cada trabajador será distinta. Y es que los interlocutores o empleados en la empresa son muchos y variados. Cada uno ocupa un lugar en la

jerarquía de la organización y, en función de su posición en ella, recibe diferentes informaciones y transmite sus propias estrategias de poder dentro y fuera de la empresa. Por tanto, la información sirve de materia prima para la toma de decisiones dentro de la compañía.

Y por otro lado, una información común para todos y que es relativa a los acontecimientos de la empresa. Una información que sirve como servicio a su público interno. Y esta última información, transmitida a través de revistas internas, boletines, hojas informativas, es la que da sentido al sentimiento de pertenencia y cultura corporativa que la comunicación interna debe fomentar.

Determinar cuáles son las necesidades informativas de los empleados, en esta segunda acepción, es básico. La obtención de información puede provenir a través de las entrevistas personales, cuestionarios (fuentes de datos primarias) o mediante informes (fuentes de datos secundarias).

Todas las empresas encuestadas han coincidido en señalar que proporcionan al empleado toda la información relacionada con la empresa, aparte de la que necesita para trabajar. La información sobre los objetivos de la organización es la que más se le facilita al empleado. Después le sigue la situación económica de la empresa, información comercial, noticias del resto del grupo, formación (cursos), y lo que es más importante para desarrollar la cultura de empresa, las actividades sociales de la compañía. Algunas empresas están comenzando a incluir en sus informaciones los aspectos sociales de la compañía.

También se abordan informaciones vinculantes y que estimulan al trabajador y que pretenden concientizar al empleado sobre la importancia de su función en la empresa. Determinadas compañías informan sobre los perjuicios que tienen sobre las cuentas de la empresa las bajas de los trabajadores, la productividad, concursos, etc.

Las empresas priman especialmente la información sobre los objetivos de la organización y situación económica de la empresa. Hay

que destacar que cada vez cobra más importancia la información en forma de cursos de formación. A los directivos les interesa tener trabajadores competitivos. Ahora más que nunca los cursos de ofimática e Internet están siempre presentes en los planes de formación de empleados en todas las empresas encuestadas. Pensamos entonces que, la información adquiere un estatus fundamental en la organización. De hecho, toda empresa es de naturaleza informacional y comunicacional.

La cultura corporativa

La comunicación no sólo sirve para transferir información y entendimiento entre las personas y los grupos, sino también para unificar el comportamiento del grupo conformando actitudes positivas, cuya meta última está en la satisfacción y el rendimiento de los individuos. Para poder dirigir personas, éstas se tienen que identificar con la empresa, con su espacio y con sus valores de actuación.

Y es que la función de la comunicación interna que más nos interesa es la cultural, en el sentido de que entre los contenidos de la comunicación interna se transmiten normas asumidas, pautas de comportamiento y valores no escritos que constituyen la cultura corporativa. Se fijan unos objetivos comportamentales que pretenden motivar, satisfacer, implicar a las personas que trabajan en la empresa. Pretende hacer coincidir los valores de la persona con los de la organización. La tarea fundamental de la comunicación interna es la de crear vínculos y definir una única cultura empresarial². Por lo tanto, la comunicación interna es la herramienta que ayuda a que los empleados se puedan hacer una interpretación constructiva de la situación de la empresa y de su relación con ella, y a que sean conscientes del papel que les toca jugar en la empresa (Barreto, 2000). Además, esa cultura empresarial genera unas formas de comunicación y estilos de dirección.

Hasta ahora, en la cultura de empresa prevalecía la estructura y comportamiento rígido, pero el paso hacia sistemas abiertos favorece la necesidad de abrir y agilizar sus diseños organizativos. Asistimos por tanto, al fin de las estructuras jerarquizadas y estáticas, caracterizadas por la fragmentación y segmentación de la empresa en unidades funcionales alejadas entre ellas (González de Rivera, 1997). Resumiendo, la cultura corporativa de una empresa se define fundamentalmente por dos elementos: la personalidad y capacidad de los directivos, y las formas con las que dirigen y se comunican las personas, y la forma de comunicación y el estilo de dirección, condicionan la capacidad de coordinación interna y externa (Marr, 1997). Las condiciones básicas para una buena coordinación de personas es que deben identificarse con la organización y sus objetivos, así como establecer un conjunto de referencias y valores donde desarrollar la actividad empresarial.

Esta nueva cultura empresarial deberá contar con una cultura informacional, pues no podemos olvidar que estamos en la era de la información y del conocimiento, como ya predijo Drucker en 1993. Una empresa que no tenga una cultura informacional puede ahogarse tanto por exceso como por falta de información (Cornella, 1994).

Todas las empresas estudiadas confirman que cada vez es más importante potenciar este tipo de cultura. Ahora se le concede gran importancia a las relaciones entre los empleados y se potencian los encuentros lúdicos entre los trabajadores de las diferentes delegaciones para crear el sentimiento de pertenencia a la empresa. Para estas empresas es fundamental que todo el mundo en la empresa sepa quién es quién.

Si se consigue con la comunicación interna crear una cultura corporativa, se concientiza al empleado. Se logra sensibilizar al personal respecto a los objetivos de la empresa, construir un espíritu de equipo y reforzar la cohesión, y establecer un ambiente de confianza.

Se trata de crear una cultura corporativa, y para ello, una información bien gestionada y administrada con unos instrumentos de comunicación interna adecuados a las necesidades comunicativas de cada empresa son capaces de lograrlo. En este sentido, la comunicación interna ha de apoyarse en la cultura de la empresa, no puede adoptar soluciones importadas. Ha de basarse en las necesidades y deseos de los trabajadores, de lo contrario surgirán fuentes de comunicación informales.

La comunicación es, en definitiva, un medio para influir en las actitudes y comportamientos de los empleados, y además, les permite comprender mejor a la empresa misma. Un empleado motivado, implicado, formado y satisfecho con la empresa mejora su desempeño en el trabajo y su productividad.

Es lo que algunos han venido a llamar "que el empleado se ponga la camiseta de la empresa".

La naturaleza de la comunicación interna

Hablar de comunicación interna en esta investigación no es hablar sólo de información neutra que circula por la empresa, sino de una comunicación que es un elemento integrador, que coordina las actuaciones de los trabajadores a través de unas reglas propias de cada organización.

Hasta hace unos pocos años la comunicación se desarrollaba en la empresa de dos maneras: como una combinación espontánea y natural que se limitaba al intercambio de información y opiniones o puntos de vista entre los compañeros y el inevitable rumor y, por otro lado, una comunicación burocrática en la que se transmitían las órdenes de trabajo de manera oral y escrita, que utilizaba como medios los partes de trabajo, circulares, avisos, y como canales el correo, el tablón de anuncios, los boletines informativos y las revistas de empresa (Elías y Mascaray, 1998). Pero no se trata de comunicar cualquier tema, sino que tienen que primar unos intereses (Somoza, 1995).

Es importante recordar que, cuando hablamos de gestionar la comunicación interna, hacemos referencia a la cuádruple función del departamento de comunicación. Hablamos de gestionar toda la comunicación que ocurre dentro de la organización: tanto descendente -desde los niveles superiores de la organización hacia el resto de los empleados- como ascendente -desde los empleados hacia los niveles superiores de la organización-, horizontal -entre los propios empleados, departamentos, unidades...-, transversal, entre los empleados de todas las áreas, y también informal -comunicación no determinada formalmente y sin intencionalidad organizativa-.

Comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal

La comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa (es más fácil que un empleado esté atento a recibir información del jefe que al revés).

Las funciones de la comunicación *descendente* son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado y facilitar un resumen del trabajo realizado.

Los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes, y dando como resultado órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Además, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad. Otra circunstancia que dificulta la comunicación descendente son las comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la siguiente distorsión acumulativa.

Una segunda función es la comunicación *ascendente*, difícil en las organizaciones tradicionales por la estructura jerárquica. La jerarquía

y el poder son barreras para la comunicación, por eso es mucho más fácil comunicar hacia abajo que hacia arriba. Cuanto más alta es la estructura, más pobres son las comunicaciones descendentes y sobre todo las ascendentes. La comunicación ascendente es un indicador del estilo de dirección y del clima interno.

La información fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen en la práctica inexistente.

La comunicación ascendente proporciona a los directivos el *feedback* necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización. Esta comunicación sirve para la retroalimentación hacia los directivos y, además, alivia las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores y estimular la participación y el compromiso de todos.

Pero también presenta varios problemas para los trabajadores que temen recibir castigos si cuentan a sus jefes los problemas que existen en la empresa o los enfados que tienen con la comunicación descendente. Debido a los riesgos de revelar información impopular de manera ascendente, los trabajadores sólo comunican mensajes favorables a sus jefes; y son escasos los canales de comunicación formales dedicados a la comunicación ascendente.

Cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones. Por ello, las nuevas tecnologías como intranet son una herramienta imprescindible para la participación del trabajador.

La comunicación *horizontal* es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor

Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías

repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste solamente en comunicarse.

Las ventajas de esta comunicación es que facilita la coordinación de tareas y proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros y, además, les permite darse apoyo mutuo.

Es una comunicación a menudo pasada por alto y subutilizada. Sin embargo, la comunicación horizontal es la que mejor responde a la empresa contemporánea por tres motivos: porque anima al conjunto de la empresa a ser un sistema abierto a los entornos, porque se adecua mejor a organizaciones poco jerárquicas, y porque caracterizan el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios *integrados* (*workplace-communitites, groupware*).

Los problemas relativos a la comunicación horizontal se deben, en ocasiones, a la falta de interés de los usuarios, desconfianza, rivalidad, separación física, falta de un lenguaje común, falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área y competencia para obtener ascensos. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal, surgiendo los canales de comunicación informales.

También es importante controlar los flujos de comunicación informal que pueden tener un impacto negativo sobre la productividad de la empresa (rumores...). Este aspecto es particularmente crítico en entornos de cambio, cuando las personas están preocupadas por los cambios que puedan afectarles personalmente.

El exceso de confianza en los medios (ya sean papel o electrónicos) dando más importancia a los mismos que a los mensajes y a la estrategia de comunicación. También se observa a menudo el use de medios inadecuados para la audiencia objetivo, como, por ejemplo, el use casi exclusivo de la intranet cuando grupos numerosos de empleados tienen dificultades para acceder a la misma.

La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de comunicación interna, pudiendo coexistir periódicos internos, intranets, correos electrónicos, *callcenter* internos, reuniones periódicas, etc... sin homogeneidad ni coherencia entre ellos.

El alargamiento de los canales de comunicación (demasiados eslabones), lo que **ralentiza** la transmisión de los mensajes y conduce a bloqueos e interrupciones. La dificultad a la hora de identificar y manejar las diferentes audiencias.

Por último, me referiré a la comunicación *transversal* o diagonal. Es la que fluye entre distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo. Este tipo de comunicación tiene que superar una barrera muy difícil que consiste en que el poder jerárquico es muy reacio a aceptar la injerencia de otras jerarquías sobre sus subordinados, ni la actitud de éstos cuando intentan saltarse su autoridad y competencia.

Es indudable que las nuevas tecnologías han afectado a la comunicación interna en la empresa. Pero es muy interesante distinguir sus efectos en los diferentes tipos de comunicación: comunicación ascendente, descendente, transversal y horizontal.

Los resultados en las respuestas de los encuestados sobre los efectos de las nuevas tecnologías nos ha revelado hasta qué punto son aprovechables para la Dirección y el empleado. Todas las empresas han asegurado que desde que han incorporado las tecnologías a sus organizaciones la comunicación interna ha mejorado bastante en calidad y cantidad. Es más, han manifestado que su comunicación en todas las direcciones ha mejorado mucho, y todo gracias al e-mail y a la intranet.

Todas las empresas estudiadas han coincidido en señalar que la verdadera revolución en la comunicación externa e interna ha sido sobre todo el *correo electrónico*. Casi ninguna empresa ha expresado opiniones negativas a los efectos de las nuevas tecnologías en su comunicación interna, pero si han expuesto distintos matices que nos indican las diferentes consecuencias en la comunicación.

Así, con relación a la comunicación ascendente, es decir, la comunicación que va de abajo hacia arriba, la mayoría de las empresas ve que la comunicación ha mejorado bastante en cuanto a cantidad. Tiene su lógica, y es que el empleado con la herramienta del correo electrónico llega por igual a un compañero o jefe inmediato que al director de la compañía (los empleados disponen de un directorio de e-mails de todos los trabajadores de la empresa). Otro aspecto para considerar es si en realidad el empleado se siente lo suficientemente motivado para utilizarlo o no.

En la comunicación descendente, la comunicación por excelencia en las empresas, la introducción de las nuevas tecnologías no ha hecho más que sustituir unas herramientas por otras. Antes la Dirección se comunicaba con sus empleados mediante notas internas, circulares, boletines..., ahora toda esta información esta transmitida por otros canales, los electrónicos. La cantidad de comunicación es la misma o ha aumentado. Las causas pueden ser de dos tipos: la facilidad con la que se puede comunicar anima a hacerlo y, por otro lado, las nuevas teorías de la organización recomiendan una comunicación interna efectiva para lograr la cultura organizativa que mejora los resultados de la empresa.

En la comunicación horizontal, entre trabajadores del mismo departamento, el correo electrónico ha mejorado sus relaciones, aunque ha tenido menos incidencia. La razón está en que se prima el contacto visual (normalmente son empleados que trabajan en la misma oficina, salvo en las empresas con varias delegaciones, y en este caso el uso del correo electrónico es necesario).

En la comunicación transversal, es decir, la que se produce entre miembros de distintos departamentos es donde más se ha dejado notar la presencia del correo electrónico. Ya no existe la excusa de no saber llegar a una persona de otro departamento, que esté geográficamente en otro lugar...Este tipo de comunicación, se ha potenciado mucho más gracias a las posibilidades de comunicación de las nuevas tecnologías. Además, para el trabajo en equipo, tan necesario en las empresas de hoy, se ha convertido en un instrumento imprescindible.

El departamento de comunicación en el organigrama empresarial

Los departamentos de comunicación en la empresa reciben diferentes nombres: departamento de prensa, de comunicación interna y externa, de imagen y comunicación corporativa, de relaciones externas, de relaciones con los medios, de relaciones institucionales, de relaciones públicas, de comunicación social, gabinete de comunicación³ y de imagen. Todo esto demuestra la disparidad organizativa dentro del organigrama empresarial.

La organización del departamento de comunicación interna, se podrá organizar de dos maneras:

Por un lado, la dirección de comunicación esta *dentro de la empresa*. Debe estar vinculada a la dirección general y es considerada como un área de valor estratégico. Los departamentos de comunicación están asociados a Documentación, a Relaciones Sociales, a Publicaciones, Imagen, Marketing y Publicidad (ésta origina gran cantidad de información), a Formación, a Relaciones Públicas, a Promoción, a Planificación y Recursos Humanos (de esta área recibe los *inputs* que maneja luego y sugerencias de actuación, y a quien remite sus planes de acción).

Por otro lado, el departamento de comunicación interna también puede estar organizado como un departamento clásico (un jefe y ayudantes) horizontalmente, por especialización técnica) un grupo o equipo responsable del periódico diario interno, otro responsable de la organización de reuniones, etc), o bien de manera descentralizada en el marco de empresas cuyas actividades están geográficamente dispersas o muy encasilladas por su independencia. Se pone entonces en funcionamiento una red de responsables que se ocupan de hacer el relevo de la información (Piñuel, 1997)⁴.

En unos casos el departamento de comunicación es un órgano de línea, en otros *staff*. En otros, depende jerárquicamente del presidente de la compañía, en otros de la secretaría general, de la dirección

Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías

general, de la dirección de relaciones externas, de la dirección de relaciones institucionales, de la subdirección general de relaciones externas, del consejero delegado.

En la mayoría de empresas estudiadas, el Departamento de comunicación (lo llamare así genéricamente), tiene autonomía de los departamentos de Recursos Humanos y de Marketing, y es un departamento directo a dirección.

En el resto de empresas, se observan realidades diferentes. En algunas compañías existen personas que no son en sí un departamento propio y que se encargan de la comunicación, y se encuentran integrados en el Departamento de Recursos Humanos. Otras compañías carecen no sólo de departamento de comunicación sino también de una persona que se encargue de la misma. En estos casos, no existe una política de comunicación interna y los comunicados, que son puntuales, parten de la Dirección sin una periodicidad concreta y sujeta a las necesidades del momento.

El número de personas que se ocupan o conforman el Departamento de comunicación Interna es variable, y en general, muy bajo. En su mayoría la media es de 3 personas, salvo el caso de empresas donde las labores comunicativas se integran en otros departamentos.

Un aspecto nuevo por estudiar es la relación del Departamento de Comunicación Interna con el de Informática. Absolutamente todas las empresas encuestadas tienen en su organigrama un departamento de informática, algo impensable hasta hace unos años ya que todas las cuestiones de aplicaciones y soluciones informáticas eran encargadas a empresas externas. La relación que el Departamento de Comunicación o las personas que gestionan la comunicación de la compañía tienen con los informáticos de la empresa es cada vez mayor.

La razón está en que las herramientas de comunicación que se están imponiendo tienen una base tecnológica que sólo los

informáticos pueden asesorar y solucionar problemas. Con la intranet, esta relación se ha intensificado ya que los comunicadores envían a los informáticos los contenidos a incluir en la red. En otros casos, cada área introduce su contenido sin intermediar con los informáticos, aunque éstos siempre sirven de ayuda para aclarar dudas.

Por tanto, cada vez aparece más la palabra comunicación en el nombre de los departamentos que se encargan de manejar la información. Antes las funciones comunicativas se enmarcaban en el Departamento de Personal o Recursos Humanos, o en el de Marketing, o Relaciones Externas, donde la comunicación interna era una pequeña isla que no se sabía dónde colocar dentro del organigrama. También hay que destacar que cada vez está más ligada la comunicación al desarrollo corporativo en un mismo departamento, por lo que comunicación y cultura corporativa se convierten en objetivo común para las empresas, algo que más tarde explicaré.

Surge por primera vez ligada en algunas empresas, la palabra comunicación con sistemas de información. La presencia de un Departamento de Informática en estrecha relación con el de comunicación revela el protagonismo de ambos para la distribución de la información. Se augura una relación estable y duradera en el futuro ya que el Departamento de Informática define las líneas que hay que seguir en la aplicación, incorporación e integración de las nuevas tecnologías en el proceso de información.

La figura del director de comunicación

La dirección de comunicación tiene dos papeles distintos que desempeñar dentro del proceso de comunicación: en la fase de desarrollo de la estrategia deberá tener la seguridad de que la estrategia se lleva a cabo con pleno conocimiento de las opiniones y actitudes existentes con relación a la compañía, y una vez establecida la estrategia, tendrá la responsabilidad de garantizar su penetración y que sea ajustada dentro de la empresa.

La creación de un puesto de comunicador interno pone de manifiesto la importancia que la dirección le concede al objetivo de adaptar las relaciones interpersonales dentro de las empresas con la herramienta de la comunicación y lograr homogeneizar el discurso interno y externo, es decir, una gestión integral de la comunicación.

Existen decenas de definiciones de lo que debe ser un director de información. De entre todas ellas, extraigo diferentes puntos de vista, que complementan perfectamente lo que debe ser un director de comunicación. Según J. Enrique Nebot (1992), hablar de un director de comunicación supone que en el seno de la empresa existe una integración de las comunicaciones (la gestión y dirección de una empresa es pura comunicación). Esto es, la capacidad de integrar las comunicaciones externas y las internas, y a su vez, la capacidad de integrar las comunicaciones de marketing y las comunicaciones de la empresa. Un director de comunicación debe evitar la fisura entre la comunicación interna y la comunicación externa, entre la comunicación comercial o de marketing y la comunicación empresarial o corporativa/institucional, entre la propia comunicación y el marketing.

Para Pinuel Raigada (1997), el responsable de la comunicación interna es el encargado de la elaboración y la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna, que debe valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación descendente), asegurando la difusión de la información y controlando su correcta recepción por parte del público al que va dirigido. Y por último, una persona que debe suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos con el fin de establecer un verdadero tejido de redes de información, creando un buen clima social.

En la investigación realizada el perfil de las personas que se encargan de realizar las funciones comunicativas se agrupan en dos categorías profesionales: periodismo y empresariales. Hay que destacar que en los casos en los que el Departamento de comunicación Interna es directo a Dirección, la persona encargada de dirigirlo es un periodista. En cambio, cuando el departamento de comunicación esta

integrado o depende de Recursos Humanos, los perfiles profesionales son más diversos: empresariales, marketing y publicidad, derecho, ingeniero, psicología, magisterio, sociología.

El perfil de los gestores de la comunicación o Dircom tiene que incluir una formación en tecnología, además de la propia en comunicación. Por ello, cada vez más se apuesta por periodistas como profesionales para la administración de la comunicación, con un excelente manejo de las herramientas informáticas.

Otro aspecto por destacar es que son pocas las personas que se ocupan de la comunicación interna en la empresa. Cuando existe el Departamento de Comunicación Interna, son 1 ó 2 personas habitualmente las que lo conforman, y cuando esta labor está integrada en el departamento de Recursos Humanos solamente una persona asume esta responsabilidad. Creo que la tarea de elaborar una auditoría de comunicación para recoger las necesidades informativas de los empleados, elaborar una política de comunicación interna, llevarla a la práctica y redactar revistas internas, hojas informativas y contenidos de la intranet es demasiado trabajo para tan poco personal. Una de las razones principales es que los departamentos de comunicación de las empresas normalmente no realizan todas estas tareas por motivos presupuestarios.

Esta realidad contrasta con las buenas intenciones de los directivos en dedicar más cuantía a la comunicación, a la que consideran una necesidad, no un lujo. Vuelve a ser la comunicación un activo intangible que no produce beneficios y a la que se muestran reacios a destinar más dinero. Debe existir una voluntad de comunicar por parte de la empresa y de asignar los recursos necesarios para que esta comunicación sea efectiva.

El papel que adopta el gestor de la información en la empresa se ve afectado porque *cambian los medios y los modos, pero no las funciones*. El *dircom* tiene que aprender no sólo a trabajar con los nuevos soportes tecnológicos, sino que debe sacar el mayor provecho de ellos.

Cuando en la empresa existe un Departamento de Comunicación lo habitual es que sea él el que se encargue de la gestión de la intranet. Con este nuevo instrumento el responsable de comunicación asume nuevas obligaciones: pasar de la información en papel al ordenador (dossiers, notas informativas, memorias anuales, boletines, circulares), y muchas veces un formato no sustituye al otro sino que aparece en papel y en la intranet o vía e-mail (doble trabajo). Una vez creada la intranet, debe de hacerse cargo de la revisión de sus contenidos.

El responsable de la intranet afronta un nuevo reto: debe *motivar a través del ordenador*, algo mucho más difícil que el cara a cara. La comunicación visual es imprescindible por lo que nunca se dejará de lado la comunicación oral mediante reuniones de equipo, grupos de mejora, entre otros.

El gestor de la información se encuentra con muchas *más fuentes de información*. Ahora todos los empleados son fuentes de información y se hace más complicado el recabar los datos. La información la ponen todos a disposición de todos, y es el responsable de comunicación el que tiene que administrarla y hacerla llegar a todos de la manera más fácil y eficiente, mejorando la calidad de la comunicación.

Los instrumentos de comunicación

Los instrumentos de comunicación en la empresa son muchos y variados. La mayoría de las compañías utilizan los mismos, pero los emplean con diferente intensidad⁵. Unos van perdiendo fuerza o desapareciendo y otros van experimentando una evolución con la introducción de las nuevas tecnologías de la información. Siguen conviviendo los antiguos instrumentos de comunicación, pero cambia el vehículo que los transporta. Es el caso de las circulares, boletines, manuales de procedimientos, revistas internas, etc.

En la selección de instrumentos se utilizan dos criterios de selección (Gascó y Rabassa, 1999). El primer criterio tiene en cuenta quién realiza la comunicación para poder distinguir entre comunicación personal que da lugar a un flujo de información en doble sentido y la comunicación no personal, que provoca un flujo de información en un único sentido, resultando en una comunicación indirecta entre los empleados de la empresa. El segundo criterio atiende al soporte utilizado para la difusión del mensaje, y permite la distinción entre comunicación basada en soporte no electrónico y comunicación basada en soporte electrónico. Por lo tanto, se da una comunicación personal con soporte no electrónico en las reuniones, almuerzos, jornadas de puertas abiertas, guías para presentar la empresa a nuevos trabajadores y comités.

En la comunicación no personal y soporte no electrónico está la publicidad interna, cuyos destinatarios son todos los componentes de la empresa, cuyo objetivo es el de influir en lo posible en la motivación de los empleados. Existen diferentes tipos de publicidad interna: notas de régimen interior, cartas personalizadas, tabloneros de anuncios, manual de empresa, prensa interna, memorias, publicidad exterior, promociones internas.

En la comunicación personal y soporte electrónico, se emplea la videoconferencia, y en la comunicación no personal y soporte electrónico, el e-mail, intranet.

Pero todos ellos cumplen las mismas funciones: impulsar los objetivos y regulaciones de la empresa; coordinar las actividades de los empleados de la empresa en el cumplimiento de las tareas de la empresa; proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la idoneidad de la comunicación descendente, sobre el estado de las actividades actuales de la empresa, y por último, "humanizar" a los miembros de la empresa hacia la cultura de la organización.

Cada empresa, ajustada a sus necesidades comunicativas, emplea con mas intensidad unas herramientas que otras. Concretamente, la mayoría de las empresas estudiadas afirma que son las circulares, los

Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías

boletines, los manuales de acogida y procedimientos, las revistas internas, y las reuniones de equipo los instrumentos que más utilizan para comunicarse internamente. Por otro lado, la video revista de empresa y las notas de obligada respuesta, están desapareciendo en la vida comunicativa de las organizaciones.

Es necesario destacar dos instrumentos de comunicación con los cuales en la actualidad sería imposible vivir sin ellos dentro de una empresa. Nos referimos al correo electrónico y a los grupos de mejora. Son dos nuevas herramientas que han cambiado la forma de comunicarse y de trabajar. Con el e-mail todos los empleados de la empresa envían y reciben simultáneamente la información. Con los grupos de mejora se consigue que la información se aproveche mejor y aumente la productividad. Otra de las novedades que las empresas están empezando a incluir en sus planes de comunicación son los encuentros de todos los empleados durante varios días, en una especie de "convivencias". El hecho de que los empleados se conozcan no sólo dentro sino también fuera del trabajo, anima a mejorar la comunicación interna e implica más al trabajador con su empresa y sus compañeros. Este punto ya ha sido abordado en el aspecto de la cultura corporativa.

Un aspecto para destacar es la diferente utilidad que le dan las empresas a las mismas herramientas de comunicación y los diferentes canales que emplean para su distribución. Así, en ocasiones la carta del Presidente va unida al Manual de Acogida al empleado, que se pueden encontrar tanto en papel como en la intranet (lo mismo ocurre con las circulares, revistas internas y boletines). La mayor parte de las empresas analizadas ha decidido apostar por las nuevas tecnologías y seguir manteniendo el papel. Son varias las razones: algunas empresas aducen la falta de medios técnicos en todas las delegaciones y tienen que seguir con el papel, y/o el personal debe acostumbrarse a las nuevas herramientas de trabajo poco a poco, sin traumas. Otras empresas, como Ericsson ya han eliminado el papel para distribuir las circulares y lo hacen vía e-mail. Todas las empresas muestran un punto en común: confiesan que ya no podrían funcionar sin el correo electrónico.

Por tanto, con relación a los instrumentos de comunicación interna, podemos afirmar que la comunicación interna en las empresas ha cambiado sustancialmente desde la incorporación de las nuevas tecnologías. Este cambio no sólo ha afectado a la circulación interna de la información sino que la forma misma de trabajar y comunicación de los empleados ha experimentado una transformación que permite incorporar a *nuevos actores* en la comunicación: los empleados.

Van desapareciendo algunas de las formas de comunicar (video revista, notas de obligada respuesta), y otras se mantienen aunque cambiando el canal de transmisión: antes papel ahora *medio electrónico*. Así, las circulares, boletines, revista interna, carta del Presidente, se envían a través del correo electrónico o son consultables en la intranet de la empresa.

Con el correo electrónico introducimos ya las primeras ventajas de la utilización de un medio electrónico: la rapidez, la comunicación bidireccional, facilidad en su manejo y bajo coste. La ventaja del *feedback* está en que da una mayor precisión, y cuanto más recíproca es la comunicación, menos probabilidad tiene el contenido de los mensajes de ser alterado.

La videoconferencia es una tecnología que todavía no es utilizada masivamente en las empresas. En cambio, un acontecimiento muy reciente como es el del ataque a las Torres Gemelas de Nueva York y al Pentágono en Washington el 11 de septiembre ha disparado su uso de modo espectacular (las peticiones del servicio se han incrementado un 375% en Nueva York). Las cancelaciones de vuelos, el temor a viajar de los directivos y las sugerencias recibidas desde la central por muchas filiales españolas para que instalen sistemas de videoconferencia tras el atentado de EE.UU son hechos que han promovido la adopción de esta tecnología. Pero hay que aclarar que se ha reconocido el aumento del interés pero los problemas económicos por el clima de recesión hace retrasar las decisiones de compra.

Los directivos de las empresas son conscientes del cambio que supone pasar del papel al medio electrónico, y no desean que este

cambio sea traumático. Por este motivo, la mayoría de las organizaciones mantienen el papel a la vez que la intranet. De todas maneras, existe disparidad de opiniones en cuanto al futuro del papel. Algunos piensan que siempre existirá, y que además es recomendable que así sea (siempre se puede ojear en cualquier momento). Y otros opinan que esta convivencia es transitoria y que el objetivo final es la empresa sin papeles.

Internet en la empresa

Las empresas han descubierto la red y la utilizan cada vez más para sus operaciones, y ese uso ha crecido exponencialmente. Hoy es muy raro encontrar a medianas y grandes empresas que no estén conectadas a Internet o que no estén presentes en la red con su página corporativa. Estar en Internet supone abrir horizontes y formar parte de un escaparate mundial.

La función que tiene la "home page" de la empresa es: dar la bienvenida a cada uno de los agentes con los que la empresa quiere comunicarse, proyectar los rasgos principales de la identidad corporativa y, por último, invitar a utilizar los servicios a cada visitante⁶ (Cabrera y Hopfl, 2000).

Por tanto, los beneficios que reporta a una empresa el estar en Internet son: recompensas promocionales, es decir, Internet es un escaparate global para sus productos; nuevo canal de distribución (comercio electrónico); el aspecto de la investigación ya que la recopilación de información de productos, negocios y mercados es de muy bajo coste; el acceso a economías de escala; la creación de nuevos negocios y disminución de barreras de entrada; y lo más importante para esta tesis, la comunicación: el e-mail, intranets, extranets y otras tecnologías asociadas a Internet.

Las empresas que han sido analizadas demuestran diferentes políticas con respecto al uso de Internet que deben de hacer sus empleados. Mientras algunas empresas permiten a todos sus

trabajadores sin excepción la consulta a Internet, otras compañías restringen a un número de trabajadores el acceso a la red.

El criterio para determinar quién tiene o no acceso a Internet está en proporcionar el acceso a aquellas personas que lo necesiten para trabajar, más que en considerar que puede producir una pérdida de tiempo y de productividad.

Un aspecto para señalar es la accesibilidad a Internet de todas las personas de la empresa y otra el que la conexión este en todos los ordenadores. A veces ocurre que el acceso a Internet no está en todos los puestos de trabajo a pesar de que todos los usuarios tengan el privilegio de utilizarlo. Esta situación lleva a que en la práctica se reduzca el número de personas que se conectan por falta de equipos informáticos.

En las empresas analizadas nos hemos encontrado con dos formas de conexión a Internet. Cada empresa elige la opción que más se adecua a sus necesidades o la manera que más fácil de configurar le resulta al Departamento de Informática: La conexión a Internet a través de la intranet. De esta forma, el usuario tiene que conectarse primero a su intranet y metiendo su clave de acceso a Internet se conecta a la red externa. La otra alternativa consiste en disponer en el escritorio de una carpeta que da acceso a Internet, sin tener que entrar en la intranet. Esta carpeta está en los ordenadores de los usuarios que tienen privilegios de conexión.

Tanto en las empresas donde todos los empleados tienen acceso a Internet como en las compañías donde hay restricciones suele haber algún tipo de control en cuanto a su uso. Esta vigilancia va desde el control a las páginas visitadas, desde qué ordenador se ha hecho la consulta, tiempo de conexión, uso de mails en cuanto a cantidad, palabras que no se admiten en la dirección URL, hasta la firma de un papel en el que el usuario se compromete a hacer buen uso de esta herramienta.

La Dirección de algunas empresas restringe a un determinado número de empleados el acceso a Internet. Esta situación tiende a remitir ya que se piensa que el empleado es suficientemente maduro como para hacer un buen uso de Internet. Se confía en que el usuario lo utilice estrictamente para trabajar y los empresarios se muestran más interesados en que sus empleados tengan libre acceso a la información ya que un trabajador bien informado contribuye a una mayor calidad del trabajo.

Una intranet para cada empresa

Con la implantación de intranets en las empresas la relación del empleado con su organización ha cambiado. Una intranet es un medio con el que la gente produce, encuentra y utiliza información. Y precisamente porque es un instrumento al servicio de la información, en su implantación deben participar todas las áreas de la empresa.

Pero no hay que crear una Intranet porque esté de moda, sino porque se atiende a necesidades comunicativas concretas de cada empresa. Es clave lanzar proyectos piloto en todas las áreas de la compañía para irse familiarizando con la iniciativa y crear un portal de formación en la **intranet** donde se agruparán los recursos de información y formación de la empresa, incluyendo toda la formación presencial, servicios de matriculación y seguimiento.

Para lograr que todos los empleados se involucren en el proyecto es necesario un cambio cultural en toda regla. Es necesario que todos los niveles de la organización aprendan a dominar la tecnología mas puntera y convencerles de las ventajas de entrar en la **intranet** para seguir un curso, mejorar sus competencias o potenciar su desempeño.

En el estudio realizado el acceso a la intranet por parte de los empleados es prácticamente del 100%. No tendría sentido crear una red de comunicación interna si no están incluidos todos los trabajadores, para los que se crea esa información. En algunos casos, debemos matizar que aunque físicamente no trabajen con un

ordenador, tienen acceso a la información contenida en la intranet mediante ordenadores habilitados para ellos. En otros casos, se considera que como algunos trabajadores no necesitan su intranet para trabajar no se les ha facilitado el acceso. Debo explicar que en esta situación no se les ha denegado su acceso sino que ellos tampoco lo han solicitado. Un tercer caso que se ha observado es la de empresas que no disponen de suficientes ordenadores para todos los trabajadores, y como sucede con el acceso a Internet, la escasez de los equipos informáticos determina que haya empleados que tampoco tengan la posibilidad de consultar su intranet.

Esta accesibilidad es casi plena si se pretende acceder a la intranet desde fuera de la oficina. Pocas empresas restringen el acceso a su red interna desde el exterior. Facilitar la consulta desde casa a hoteles está generalmente destinado a los directivos, aunque también los empleados pueden hacerlo (normalmente su consulta es la de chequear su correo electrónico).

Los contenidos de la intranet

A la hora de poner en marcha un portal para el empleado, los contenidos son tan importantes como las herramientas. Éste ha sido uno de los motivos por los que IBM ha decidido hacer una alianza con la consultora Hay Group. Ambas empresas han presentado esta semana el acuerdo suscrito para el desarrollo de proyectos de gestión de talento en red a través del diseño e implantación de Intranets.

Los contenidos de las intranets pueden variar en función de la empresa, de sus departamentos y de la funcionalidad. Pero casi todas las compañías coinciden en algunas secciones:

- **Aplicaciones.** Todos los programas utilizados por los distintos departamentos se encuentran ahora en la Intranet de la empresa. La única característica es que el empleado sólo tiene acceso mediante una clave a las aplicaciones que necesita: finanzas, marketing. Lo más frecuente es que a todas estas

funciones se pueda acceder desde cualquier parte con un ordenador de acceso a Internet y una clave, aunque muchos aún temen por la confidencialidad y sólo permiten entrar desde un ordenador de la empresa.

- Recursos humanos. El área de recursos humanos es quizá una de las más interesantes, tanto para el empleado como para el departamento correspondiente, porque permite agilizar procesos administrativos que hacen perder demasiado tiempo a ambos: petición de vacaciones, justificación de gastos, peticiones de marca y modelo de coche, cambio de datos bancarios y domiciliarios. A todo esto se unen otras cuestiones más relevantes, como planes de formación, desarrollo o planificación de futuro, perfil de competencias, requerimientos del puesto, comparación de las competencias con los requerimientos de la posición, evaluación de rendimiento, remuneración, ofertas de puestos vacantes en la empresa, etcétera. Actualmente es en este capítulo donde más se están desarrollando las intranets de las empresas.
- Comunicación interna. Otro apartado de especial relevancia es la comunicación que genera la empresa. Hasta ahora, o bien era escasa o se transmitía a través de e-mail. La intranet permite tener almacenadas todas las comunicaciones internas de la empresa e incluso los informes y lo que se considere necesario que conozca el empleado. Además, en este capítulo o en otro aparte, se suelen incluir todas las actividades corporativas que está llevando a cabo, tanto de ámbito social o cultural como de otra índole.
- Directorio y calendario. Saber quién es quién es la parte más común de las intranets y quizá la más visitada, sobre todo cuando lleva fotografía incorporada. El directorio permite situar a cada persona en su puesto, saber quién es el jefe y cuántas personas tiene por debajo y por encima. El calendario de días festivos de la empresa es otra de las páginas más consultadas. Cuando hay cambio en el organigrama o se

incorporan personas a la empresa es de gran utilidad. Para lograr esa identidad de grupo es fundamental saber quién es y cómo es.

- Prensa y noticias. Muchas intranets facilitan las noticias más importantes del día, los enlaces a algunos periódicos y revistas digitales de interés profesional y las noticias que sobre la empresa han sido publicadas en los medios escritos. Las empresas están desarrollando poco a poco la intranet, no sólo por la inversión que supone -que en la mayoría de los casos no es desorbitada-, sino porque quieren que el empleado se familiarice con el medio. En ningún caso, las compañías quieren que la red interna sustituya a la relación personal, ya que son conscientes de que los nuevos sistemas informáticos on line no pueden ni deben sustituir la relación interpersonal. La calidad de la comunicación oral y la comunicación gestual siguen siendo imprescindibles para la empresa. El comunicador debe elegir para cada mensaje el canal adecuado.

Tan importante es en una intranet consultar y compartir información como modificarla. En las empresas consultadas, dependiendo de los privilegios de usuario, se tiene mayor o menor acceso a modificar o añadir información en la intranet. En esta investigación he encontrado varias formas diferentes de modificarla.

Por un lado, empresas donde únicamente es el Departamento de Informática el que modifica la información. Le llegan los datos procedentes de otras áreas y se encarga de introducirlos en el lugar correspondiente de la intranet.

Otro método consiste en que la información llega al Departamento de comunicación, o en su defecto al de Recursos Humanos y es éste el que se encarga de realizar la modificación, y si tiene algún problema con ayuda de Informática.

La opción que mayor aceptación tiene en las empresas, consiste en que *cada área se ocupe de su propia información*, es decir, cada uno

se hace responsable de la información que produce y su mantenimiento. Por tanto, la intranet se va modificando por áreas.

Estas tres fórmulas de gestionar los contenidos de la intranet tienen sus variaciones. Cada empresa establece unos criterios diferentes en función de las necesidades y de los profesionales de los que dispone. Así, hay veces que aún teniendo Departamento de Comunicación se delega en cada área el privilegio de modificación. En otros casos, se concede el poder de cambiar el contenido a determinadas personas.

Ventajas de una intranet

Los beneficios que aporta una intranet para la comunicación interna en la empresa son suficientemente importantes como para que cada compañía se plantee el invertir tiempo y esfuerzo en explotar este recurso. Se consigue sobre todo aumentar el flujo de información y en compartir conocimiento. Además, la tecnología intranet permite la colaboración en grupo. Y es que la intranet es una nueva forma de gestionar de manera multidireccional la información en las organizaciones.

Otra cuestión aparte es el ahorro en papel. A pesar de que algunas empresas la han nombrado como una de las ventajas de la intranet, lo cierto es un beneficio potencial ya que falta todavía mucho tiempo hasta que se olvide la costumbre de imprimir todo lo que aparece en pantalla. Circulares, boletines, manuales... están siendo suprimidos poco a poco en formato papel para aparecer únicamente en la intranet. El proceso es lento ya que se tiene que acostumbrar al personal a que encuentre la información únicamente en el ordenador. Un caso especial es el de IBM, que en un estudio (2000) apunta que el 96% de su plantilla prefiere recibir la información corporativa a través de la intranet y e-mail, y sólo el 4% desea recibirla en papel.

En cuanto a la revista interna (que es el instrumento de comunicación por excelencia y que más costes origina), todavía sigue distribuyéndose en papel. Pero los directivos son conscientes de que

existen unas razones operativas que determinan su pronta eliminación en papel: se están dedicando buena parte de los recursos (demasiado trabajo, tiempo y dinero en tinta y papel) en hacer la revista.

Otra de las razones para que desaparezca es que la revista en papel representa un mundo cerrado, con periodicidad fija, cuando la empresa experimenta cambios rápidos y continuos y se ve influenciada por la presión exterior. La revista en intranet puede ser modificada constantemente y nunca su información se quedará obsoleta.

Las ventajas que tiene una intranet para el empleado son principalmente que el usuario *ve toda la información disponible* de la empresa y *se evita las pérdidas de tiempo en buscarla*. Además, la intranet es una herramienta de gestión ya que a parte de los contenidos comunes, existe una *información segmentada* para que cada empleado pueda gestionar su trabajo. Un aspecto muy novedoso de intranet es que se puede "customizar", esto es, se consigue la personalización de la intranet. Se alcanza hacer una intranet a medida de los intereses y necesidades de cada empleado. El usuario elige los temas de los que quiere ser informado, y aquellos en que le aparece un link para que se dirija a ellos. Hay tantas intranets como empleados.

Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de *canalizar la comunicación* entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son "aportadores" de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo). No hay que olvidar que ayuda a superar barreras de espacio y tiempo.

Por tanto, según Siminiani (1997), son muchos los beneficios a nivel de usuario individual (ahorro de tiempo en operaciones de archivo, búsqueda y lectura de documentos...), departamental (mejora de la calidad de la documentación por su actualización...), y corporativo (mejora de la seguridad de la información corporativa, un trabajo más ordenado, mejora interna de la imagen de la empresa...) que ofrece una intranet a la empresa.

Desventajas de una intranet

Para algunas empresas intranet representa una amenaza. El uso indiscriminado de esta tecnología y un diseño poco clarificador de la política de comunicación puede suponer una pérdida de tiempo y de dinero, así como la absoluta pérdida de confidencialidad.

Las intranets pueden dar lugar a resultados contrarios a los buscados. Se puede producir una *sobrecarga de información* cuando existe demasiada información a través de la intranet, especialmente por la combinación del correo electrónico interno y vía Internet. Las arterias de la empresa se colapsan y se hace muy difícil encontrar la información que realmente se necesita. Hay que evitar saturar al usuario con grandes cantidades de información⁷. Asimismo, la presentación de la información es básica, es decir, cómo se dice y qué se dice. Otro inconveniente que puede acarrear el uso de una intranet es que puede provocar problemas de distracción y desaprovechamiento del tiempo en algunos empleados.

Otro peligro es la *anarquía de la información*, que ocurriría si distintos departamentos o unidades dentro de la empresa constituyeran sus propias intranets, con los que se anula el propósito de una red común de información. Otro problema añadido sería si la cantidad ingente de información que se suele meter en la intranet no estuviera suficientemente estructurada, con las consecuentes pérdidas de tiempo del empleado para encontrar la información que necesita.

También se puede dar el caso de la *resistencia a la información*. No sería exactamente un rechazo a la información en sí misma sino al soporte por el que se transmite. La posible dificultad de uso de la intranet puede hacer sentir aisladas o intimidadas a algunas personas que no se consideran capacitadas o motivadas tecnológicamente. Una desventaja es el desconocimiento de las herramientas por lo que es necesario contar con personal cualificado o la contratación de los servicios de una empresa informática especializada. También puede

haber resistencias a compartir la propia información, y a que se difunda abiertamente.

A veces se produce una *confusión entre información y comunicación*. Lo que define propiamente a la comunicación y la distingue de la información es el *feedback*. Es cierto que a través de las autopistas puede establecerse un verdadero diálogo. La interactividad permite una retroalimentación on line, pero hoy día a base de textos escritos, lo que dista mucho de los matices que aporta la comunicación no verbal, de persona a persona.

Se corre el riesgo de la *mitificación del valor información*. La información no es en la empresa un fin sino un medio. El acceso a la información por importantes servicios que pueda prestar, no ha de suplir nunca el debate de ideas, que normalmente se servirá de la comunicación interna *face to face*.

Los aspectos negativos de la intranet no están muy presentes en las mentes de los directivos encuestados. De hecho, ante esta cuestión les ha costado definirse, si bien ha sido el tema de la sobrecarga de información el que más les preocupa. La facilidad para colgar información en la red interna puede provocar problemas de asimilación de los datos por parte del empleados, y por otro lado, puede que esa información no sea muy relevante.

Conclusiones

Para gestionar eficazmente la comunicación interna, es importante recordar que todas las personas de la organización tienen un papel en la misma y que se debe tratar como un activo que hay que gestionar.

Una prioridad para la Dirección debe ser fomentar la comunicación multidireccional aprovechando las oportunidades brindadas por la tecnología. Las implicaciones estratégicas de la tecnología en la gestión de la comunicación son amplias. Pero es imprescindible

aclarar que, en ningún caso, la tecnología podrá sustituir a la comunicación cara a cara sino que la complementará.

Este cambio no sólo ha afectado a la circulación interna de la información sino que la forma misma de trabajar y la comunicación de los usuarios ha experimentado una transformación que permite incorporar a *nuevos actores* en el proceso: los empleados.

El problema reside a menudo en la falta de educación de los usuarios, que no utilizan de manera eficaz las herramientas, o problemas de adaptación que dificultan el uso de las nuevas tecnologías. Es un problema generalizado que puede suponer una gran pérdida de tiempo y un aumento del estrés, y que, por tanto, repercute en la productividad y en los objetivos de la empresa.

Además, esta nueva forma de trabajar implica una nueva forma de pensar. Esto es, el nuevo panorama exige un cambio de mentalidad en los directivos que deben comunicar y dejar comunicar a sus empleados, porque el verdadero éxito de una política de comunicación está en el compromiso real y efectivo tanto de la Dirección como de los empleados.

Notas

1. Según Gil Estalló (1995), la información es un recurso económico que presenta un valor y un coste. El sistema de información debe ser diseñado de manera que el valor de la información quede equilibrado con el coste.
2. Compartir información es lo que más cuesta en esta nueva cultura. Tan negativo es para la organización tener un empleado que realiza de manera rutinaria su trabajo, como tener un empleado que piense que nada le queda por aprender. En los dos casos, la información no fluye y sus tareas no crean información que interese a otros departamentos, bien porque no da importancia a la información que le llega y no

reconocerá su valor real y no la compartirá, o bien porque tendera a acaparar la información, le sea de utilidad o no.

3. Los gabinetes de comunicación en España se desarrollaron sobre todo entre 1978 y 1992. La razón estriba en la enorme pujanza de la actividad política de aquellos años de la transición, nueva Constitución, Olimpiadas de Barcelona, Expo de Sevilla, Madrid capital europea. A comienzos de los 90, según ASECOM (Asociación Española de Asesores de la Comunicación) había en España unos 4000 periodistas trabajando en gabinetes de comunicación de ministerios, partidos políticos... . Al finalizar la década había unos 5.000 (García Jiménez, 1998).
4. Se trata de la organización por áreas de contacto (públicos prioritarios, el personal, el mercado...), donde el personal se encarga de mantener vivas esas relaciones de manera fluida. Alguien se encarga de que lleguen al conocimiento de los niveles convenientes de dirección de la compañía.
5. Un instrumento relativamente nuevo que se utiliza para fomentar la comunicación interna es el *feed-back* 360° (Williams y Byrne, 1997), y que pretende proporcionar a los directivos una percepción acertada sobre el liderazgo que ejercen. Es decir, han puesto en práctica este instrumento para conocer la opinión que tienen los empleados sobre los métodos de trabajo de los gerentes.
6. El 24% de las empresas vascas tienen web, según el último estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE (<http://www.aece.es>)). Este porcentaje es sustancialmente inferior a la media estatal, que supera el 32%, lo que viene a reflejar el retraso que sufre Euskadi en lo que a Internet se refiere. El estudio también especifica el uso que dan a su web las empresas. El 78% la emplean para hacer publicidad, un 54% para mejorar la atención al cliente y apenas un 33% realizan comercio electrónico. Los productos más vendidos son, por orden libros, música, electrónica, viajes y hardware informático.
7. Un estudio empírico muy famoso de Miller (1956) muestra que existe cierta limitación en la velocidad en la que la mente humana puede

procesar la información. No se pueden procesar más de siete unidades de información cualitativamente diferentes (Miller , G A "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits in Our Capacity for Processing Information", *Psychological Review* March 1976, pags. 81-97). Si bien hay que hacer algunas limitaciones como las que el ser humano también es capaz de filtrar los datos irrelevantes. Pero lo cierto es que la saturación informativa en la empresa combinada con la irracionalidad limitada del agente decisor supone un problema grave.

Bibliografía

ANDREU PINILLOS, Alberto. 1996. "*Comunicación interna, un paseo por el tiempo*". En *Harvard Deusto Business Review* No. 70.

_____. 1998. "La batalla de la comunicación interna". En *Harvard Deusto Business Review* No. 82.

ARRIBAS URRUTIA, Amaia. 2002. *Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco.

BARRETO FUEJO, Beatriz. 2000. "*La comunicación interna: de la preocupación a la acción*". En *Capital Humano* No. 137.

CABRERA, Ángel y HÖPFL, Dirk. 2000. "*Internet: La asignatura pendiente de la Dirección de Recursos Humanos en España*". En *Capital Humano*. Mayo. Suplemento Empleo.

CARAZO, José Antonio. 1996. "Comunicación interna: tener o no tener". En *Capital Humano* No. 89.

CORBALAN, Jean-Antoine. 1999. "Repenser la communication interne". En *Communication et langages* No. 120.

CORNELLÁ, Alfons. 1994. *El recurso información: ventaja competitiva de la empresa*. Madrid: Mc Graw-Hill.

ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. 1998. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier. 2000. "Para gestionar el conocimiento de su empresa ¡desarrolle una Intranet!". En *Capital Humano* No. 139.

FRAILE, Víctor. 2000. "La gestión de la información a través de Intranet. El caso de Alsa Grupo". En *Capital Humano* No. 129.

FRAIZ BREA, José Antonio. 1995. "La comunicación corporativa como recurso estratégico de la empresa. Especial referencia a la publicidad corporativa". En *Esic-Market*. No. 88.

GARCÍA MARTÍN, Jorge. 1992. *La revista interna: análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vasca de gran tamaño (1988-1992)*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco.

GARRIGOS, Juan Luis. 1996. "Cómo elaborar un plan de comunicación interna". En *Capital Humano* No. 94.

GASCÓ, Milagros y RABASSA, Noemi. 1999. "Marketing interno mix: análisis de la variable de comunicación interna". En *Capital Humano* No. 122.

GONZÁLEZ DE RIVERA, Luis. 1997. "Aprender a trabajar en equipo: clave de las organizaciones que aprenden". En *Alta Dirección* No. 191.

GUTIÉRREZ, Marta. 1997. "Intranets: ventajas y más ventajas para la empresa". En *Supernet Magazine* No. 17

HOLTZ, Shel. 1997. *Intranet como ventaja competitiva*. Madrid: Anaya Multimedia.

INFORPRESS & CAPITAL HUMANO. 2000. "La comunicación interna gana terreno en la empresa". En *MK* No. 153.

LUCAS MARÍN Antonio. 1997. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.

MARTIN, Juani. 2001. "El nuevo rol de la comunicación". En *MK* No. 155.

Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías

MARR, RAINER y GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. 1997. *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

MARTÍN MARTÍN, Quintín. 1990. "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa". En *Esic-Market*. No. 70.

PÉREZ DÍAZ, Lorenzo. 2000. "La nueva respuesta de comunicación en la empresa". En *MK* No. 152.

RAMOS CORRALES, Elías. 1994. "La estrategia de la comunicación en la empresa". En *Harvard Deusto Business Review* No. 62.

ROBINSON, Teri. 1998. "La clave del éxito de una intranet". En *Datamation* No. 148.

ROSENBERGER, Joseph L. 1998. "¿Necesita usted internet o intranet?". En *Harvard Deusto Business Review* No. 86.

SIMINIANI, Mariano. 1997. *Intranets, empresa y gestión documental*. Madrid: Me Graw-Hill de Managament.

SOMOZA, Fernando. 1996. "La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa". En *Alta Dirección* No. 179.

V V.AA. 1993. *Director de comunicación*. Madrid: Juan Benavides.