

# Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación\*

Amaia Arribas Urrutia

## 1 Introducción

La comunicación es consustancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento. Se hace preciso aprender el metabolismo informacional, es decir, cómo la empresa se nutre de la información, y cómo se vale de las nuevas tecnologías de la comunicación para establecer su plan de comunicación interna. En el presente trabajo, hago un breve repaso sobre cómo debe ser el plan de comunicación en el interior de la empresa así como algunas teorías organizativas y modelos de empresa que propugnan. A continuación, analizo someramente las nuevas tecnologías de la información, realizando un acercamiento a la red intranet, que va a suponer el antes y el después en la gestión documental y en definitiva, en la comunicación interna en la empresa.

## 2 El plan de comunicación interna

La comunicación interna debe ser entendida por los directivos en términos de estrategia (García Jiménez, 1998: 125-126), por lo que

\*Tesis financiada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.

entonces debe establecerse un plan que permita a través de medios y soportes complementarios conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos. Las etapas a seguir en la realización de un plan de comunicación interna serían las siguientes:

1. Formación en la comunicación. Mentalización a todos los niveles de la empresa acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación. Se ha constatado en numerosas investigaciones en el ámbito empresarial que los problemas de comunicación interna existentes en una organización modifican la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, repercutiendo en su grado de integración y de motivación, y haciendo disminuir la productividad del individuo.
2. Determinación del contenido de la información. Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son los asuntos que más interesan a los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez. Para ello hay que emplear las técnicas de campo del marketing interno.
3. Programa de actuación en materia de comunicación interna. Incluye un plan de publicaciones periódicas (revista de

empresa), publicaciones puntuales (manuales de entrada), un servicio de información al empleado y los círculos de calidad.

## 2.1 Asimilación de información

Es fundamental que las organizaciones de todo tipo desarrollen sistemas de información (Monforte, 1995) para la obtención y absorción de información externa, ya sea información formal como informal.

Se debe desarrollar una cultura (Marr y García Echevarría, 1997) en la que todos los empleados se consideren parte de un mecanismo de obtención y difusión de información en la organización. Así como todos los miembros de la organización tienen asumido que necesitan de información para realizar su función, es decir, que tienen un derecho a la información, deberían de tener claro de su deber de informar a la organización también. Una fructífera asimilación de información requiere en muchas ocasiones estrechar relaciones entre los distintos departamentos de la organización. Se debe tener en cuenta que la información obtenida por un departamento y que no puede ser de interés, puede resultar vital importancia para otro. Por tanto, los equipos multidisciplinares y la comunicación entre ellos es muy útil en la organización aprendiente.

## 2.2 Creación de información

La creación de información hay que combinarla con información o conocimiento generados en la propia organización. Es decir, como decía Nonaka, la información no sólo hay que generarla sino también procesarla. La generación de información no es una ta-

rea exclusiva de un departamento o área funcional, ni de un grupo de personas en la organización. Es tarea de todos. Un elemento esencial para que la generación de información funcione correctamente es que mime la moral de los empleados. Conseguir una organización en la que todos participen en la creación de información puede no ser fácil pero tiene la ventaja de que la experiencia no es fácilmente copiable ya que requiere una compleja combinación de cultura empresarial con una elevada moral de empleados y directivos.

## 2.3 Integración de información

Para que una información resulte útil en una organización es necesario que la información obtenida por distintas personas o departamentos se coordine, con el fin de evitar duplicidades y de optimizar los recursos de información. Existen técnicas para el desarrollo e implantación de sistemas de información en organizaciones que tienen en cuenta la necesidad de integrar y optimizar un recurso que normalmente está muy disgregado. Esta la metodología de "mapificación" de los recursos de información de una organización, que permite un mejor conocimiento de los recursos de información existentes en la organización con el fin de hacerlos accesibles a todos los miembros de la misma.

## 3 Nueva organización empresarial

El organigrama nos proporciona una visión fría y racional de la empresa, señalándonos una red de relaciones sociales que poseen tres características: estables, equilibradas y

delicadas. Conviene romper con el secretismo interno y mantener informados a todos los miembros de la organización. Se trata de informar a toda la organización de la situación económica, sus resultados, ventajas... . Además una política de claridad informativa aumenta la satisfacción y participación de todos los miembros de una organización.

Las nuevas tecnologías de la comunicación han potenciado la relación entre los grupos y las organizaciones, introduciendo un nuevo modelo exento de constricciones jerárquicas, helicoidal y plano. En él fluye la comunicación en todas las direcciones, dando origen incluso a la denominada organización virtual (Hodge, Anthony y Gales, 1998) sin necesidad de una estricta dependencia del espacio físico.

La perspectiva de una buena organización pasa por un sistema horizontal. La empresa como organización ha de ser estructurada de modo que: evite la burocratización, aproxime los servicios a los clientes, que asegure la participación de los interesados en su gestión efectiva, que construya una nueva moral de grupo mediante una motivación y comunicación interna eficaz, que utilice adecuadamente el tiempo y se sirva de las nuevas tecnologías. La creciente aplicación de las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas al mundo de la empresa ha culminado en las organizaciones en red, y su expresión administrativa final (la organización virtual). Las tecnologías de la información se han puesto al servicio de la organización. El objetivo final de una red compartida debe ser conseguir que cada miembro de la organización disponga de la información que necesita para ejercer su labor, y que a la vez pueda contribuir a alimentar los conocimientos de los demás empleados. Lo que persigue fun-

damentalmente una red de información compartida es:

1. Permitir un acceso más rápido a la información existente en la organización ya sea interna o externa, formal o informal, gracias a algún mecanismo que mapifique los recursos de información existentes y permita hacer uso de ellos cuando se precisen.
2. Evitar duplicaciones de información tan típicas en las organizaciones en las que no hay una adecuada comunicación o no hay mapificación. Adquirir o generar dos veces una misma información resulta además muy caro, y pocas veces se le intenta poner remedio.
3. Sacar el máximo rendimiento a la información existente, ya que al poner toda la información en una base compartida pueden hacer uso de ellas personas o departamentos.
4. Aumentar el retorno de la inversión en información. Aunque adquirir o generar información le resulta caro para una empresa, muy pocas son conscientes de ello porque las entradas de información se producen a través de una gran dispersión de canales. Con una red de información compartida es posible estimar económicamente el gasto en información y tomar medidas para que la inversión sea explotada económicamente.
5. Evitar el territorialismo informacional, ya que en muchas organizaciones los empleados y departamentos se guardan para sí la información ya que ello les

brinda una ventaja respecto a otros individuos o departamentos. Las organizaciones no pueden permitirlo porque el territorialismo choca con la idea de la organización aprendiente. Las redes de información compartida resultan útiles porque se basan en la idea de cuanto más aportes, más recibirás.

## **4 Nuevas tecnologías de la comunicacion**

El entorno tecnológico ha experimentado durante los últimos años una absoluta transformación. El hecho decisivo para el desarrollo de estas tecnologías los constituye la aparición del ordenador. A través del tratamiento masivo y rápido de grandes volúmenes de información, el ordenador permite el desenvolvimiento de un amplio conjunto de tecnologías desconocidas hasta la fecha.

### **4.1 La imagen en formato digital**

El servicio que la imagen digital presta a la empresa es imprescindible. Son los departamentos de comunicación interna, externa, de marketing los que más se benefician al incorporar esta tecnología en las áreas de diseño y de identidad corporativa, en el área de recursos humanos y en el servicio de documentación. Los ordenadores de la empresa se convierten en procesadores de imágenes de gran calidad, que se imprimen en color y que son enviadas a empleados y clientes a través de la línea telefónica normal. Las imágenes digitales se guardan en un disco óptico y se eligen en un segundo. Su gran ventaja es que se puede copiar y recopiar indefinidamente, de modo que cada nueva imagen sea una co-

pia exacta de la anterior, sin pérdida alguna de su calidad.

### **4.2 Los sistemas OCR (reconocimiento óptico de caracteres)**

Esta nueva tecnología se basa en tres tipos de tecnologías: multifont, que reconoce modelos o tipos de letra previamente aprendidos; omnifunte, que reconoce cualquier fuente standard impresa sin necesidad de aprenderla y por último la de redes neuronales, que utiliza el mismo tipo de algoritmos que la mente humana adopta para reconocer caracteres (por ejemplo, para reconocer manuscritos). En los sistemas OCR, la lectura automática completa del documento lanza primer un reconocimiento automático de zonas, en el que analiza cómo está dispuesta la página, distinguiendo logotipos, párrafos, columnas (especialmente útil para documentos con formato complicado como son artículos de prensa). A continuación, se procede a la lectura de texto de todas las zonas, interpretando cada letra y palabra. Esta lectura normalmente da unos resultados aceptables cuando se aplica a imágenes de texto que tengan buena calidad. Si obtenemos buenas imágenes del escáner, el reconocimiento alcanzará más del 99% (Simiani, 1997: 69-70).

### **4.3 Los knowbots**

Son los programas informáticos que buscan todo tipo de información en servidores, redes y bases de datos. Su utilidad en la empresa es impresionante ya que aportan información sobre servidores de nombres de dominios, redes y anfitriones, sobre usuarios de

internet... . Además, permiten enviar correo electrónico a un servidor, crear archivos de proyecto y desarrollarlos, obtener direcciones postales, números de teléfono, de télex, de fax... .

#### **4.4 El video disco digital.**

La tecnología del cd-rom, es el mejor soporte para almacenar información tanto textual como sonidos e imágenes dentro de la empresa. Gracias a este lector de disco cd-rom, los usuarios pueden consultar grandes cantidades de información. A la ventaja de ser el soporte más económico de distribución de datos hay que sumar una más: el productor de software para el cd-rom ofrece la posibilidad de combinar a voluntad los diversos tipos de información que en él se contiene y ofrece una seguridad muy superior a la de los discos magnéticos tradicionales, porque la información, aunque se vuelva a grabar sobre el disco óptico, no se borra. Sin embargo, se hace preciso unificar todos los formatos de discos ópticos existentes en el mercado (disco compacto, cd-rom, disco láser, CDI, minidisc, o video cd) y esto fue posible hace cuatro años gracias al acuerdo firmado por 29 empresas fabricantes. EL DVD es un disco de 12 cm de diámetro y 12 mm de grosor que es capaz de almacenar hasta 8 horas de imágenes con una calidad digital óptima. Además, dispone de cinco pistas de sonido independientes y 30 bandas para subtítulos. Se puede registrar en ella una película en versión original, doblada en cuatro idiomas y subtitulada en otros treinta, para que cada usuario pueda elegir a su conveniencia.

## **5 Intranet**

La utilización de la tecnología de Internet para la generación, transmisión y trabajo en grupo sobre una red local en el interior de la empresa se la denomina una intranet. Las intranets constituyen la utilización de las herramientas propias de Internet y su aplicación directa al mundo empresarial. El Web como visualizador de la información, en combinación con el correo electrónico, ftp, telnet, y el software de comunicación en tiempo forman un conjunto de instrumentos con capacidad para crear una base sólida y estable, que cubre todas las necesidades de una empresa. Si Internet se ha convertido en un verdadero modelo de sistema de información para publicar y compartir información, se ha estimado que el desarrollo de entornos intranet llegará a ser el doble del crecimiento que ha experimentado Internet en los últimos años<sup>2</sup>.

### **5.1 Usos**

La publicación de documentos internos es el uso más utilizado de las intranets, permitiendo al personal el rápido acceso a determinadas informaciones. Por ejemplo, el área de recursos humanos utiliza una intranet para publicar documentos (boletines informativos, calendario laboral, cursos de formación, entre otros). O el departamento de márketing pone en una intranet sus próximas campañas orientadas a informar al propio personal de la empresa antes que al público (Edmonson, 1996: 49) Otra de las posibilidades de las intranets es la edición de todo tipo de manuales, guías, instrucciones y documentos. También se editan digitalmente las revistas o las notas de prensa dirigidas a los medios de comunicación. Al permane-

cer en la red se ahorra un gasto innecesario de papel y fotocopias, evitando la publicidad y réplica de los documentos de las distintas sucursales, favoreciendo así la comunicación interdepartamental. El empleado accede a la red para su consulta o para su impresión. Las intranets se convierten en tableros de anuncios para la publicación de notas internas o crear catálogos, características técnicas de los productos, visitas virtuales a la empresa ... . El valor de la información es incalculable y, por tanto, debe protegerse. Los peligros del desarrollo de una intranet son importantes. Todas las empresas que planteen un proyecto intranet estudian de forma detallada y seriamente el concepto de seguridad con mayor cuidado incluso que dentro de un proyecto de internet. Y con más cuidado aún si la intranet plantea el uso del transporte público internet como vía de acceso. El método más práctico y seguro de conectarse es a través de Internet, eso sí, utilizando los cortafuegos. Un firewall es un mecanismo que permite controlar el acceso a usuarios a ciertas zonas de una red. En el contexto de las intranets, se suele emplear como medida de protección, de manera que los usuarios externos vean sólo una parte reducida de la intranet, concretamente aquella designada como pública. Es frecuente encontrar firewalls que actúan a modo de filtros de acceso. Cada vez que un usuario conecta con la red, se mira su dirección, y se decide si se le deja pasar o no. Generalmente, los firewalls suelen interponerse entre el servidor web y la red interna, que debe ser confidencial

## 5.2 Ventajas

El cambio del paradigma de distribución de información en papel por el de la publica-

ción en el Web tendrá consecuencias significativas en las empresas:

1. Ahorro. de papel que se produce al poderse consultar y visualizar electrónicamente la información tantas veces como se quiera. La posibilidad de simplificar la gestión interna de la información y mejorar la comunicación aprovechando las tecnologías simples como el *hypertext* (textos/claves que tienen enlaces con bases de datos, hiper-enlaces), o el protocolo TCP/IP. La disminución general de los costes también es un factor importante: los costes de los sistemas de información, los costes de mantenimiento, los costes de las líneas de transmisión y los costes, en general de gestión.
2. Calidad. Internet es la cantidad, intranet, la calidad quiera (Rosenberger, 1998: 86). La red está cargada de información importante que se debe emplear para su localización, es a menudo demasiado para ofrecer soluciones rápidas a las dificultades diarias.
3. Comunicación. Permitir una mayor colaboración entre los empleados al proporcionar un acceso más rápido a la información disponible con herramientas de análisis fáciles de usar. Los datos importantes de la organización no estarán tan sólo en la mesa de un directivo o en la de un mando intermedio.
4. Facilidad. Los costes de formación de la empresa disminuyen y pueden hacerse de una manera más interactiva utilizando tecnologías más avanzadas. Estos procesos de formación crearán una ventaja

competitiva en el área de recursos humanos de la empresa.

5. Flexibilidad. Pero sobre todo, la homogenización de los sistemas de información al utilizarse en toda la red servidores con las mismas características, lo que facilita el acceso de los usuarios y permite navegar por la intranet de forma sencilla, pasando de un servidor a otro independientemente de su localización física.

### 5.3 Inconvenientes

Las intranets pueden dar lugar a resultados contrarios a los buscados como son:

1. Sobrecarga de información. Se produce 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. Por otra parte, su uso indiscriminado hace que la información útil nos llegue entre mucha información basura, con lo que la labor de clasificar la información que nos es útil resulta casi imposible (Elías y Mascaray, 1998: 232).
2. Anarquía de la información. Distintos departamentos o unidades dentro de la empresa pueden constituir sus propias intranets, con los que se anula el propósito de una red común de información.
3. Resistencia a la información. La posible dificultad de uso de la intranet puede hacerse sentir aisladas o intimidadas

a algunas personas que no se consideran capacitadas o motivadas tecnológicamente. También puede haber resistencias a compartir la propia información, y a que se difunda abiertamente.

4. Seguridad de la información. La posición competitiva de la empresa puede verse comprometida si, dentro de la ambiente abierto que anima la intranet, determinados empleados difunden inadvertidamente información delicada o confidencial a grupos o personas inapropiadas. Además la interface intranet/internet incorpora mayores riesgos de seguridad tecnológica.

## 6 Conclusion

La incorporación de las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas precisa modificaciones estructurales, organizativas y comportamentales, que exigen políticas realistas de inversión, de formación y de competitividad a corto, medio y largo plazo. Las tecnologías de la información no sólo han cambiado la naturaleza de los mercados y la competencia, sino el comportamiento dentro de las empresas, derribando las barreras geográficas y temporales, aplanando las estructuras organizativas. El diseño empresarial va cambiando y se permite apreciar que se puede llegar a modificaciones decisivas en la estructuración del trabajo. Las posibilidades de la moderna informática y la comunicación obliga a una nueva distribución en la estructura de la empresa. Esta mejora en la gestión de conocimiento ha creado una nueva cultura corporativa. La cultura es quizás el obstáculo más difícil de salvar para los gestores del conocimiento. Expertos demuestran que

la gestión del conocimiento funciona bien en las empresas donde los empleados son curiosos y confiados. Si bien, he dicho antes que el apoyo de la alta dirección es fundamental en la implantación de las nuevas tecnologías, en la formación del personal, en inculcar una nueva cultura de participación, no hay que olvidar la actitud de los empleados, ya que, en las compañías donde los trabajadores temer ser despedidos, la gente se niega a compartir la información. Por tanto, la tarea es doble.

- La empresa europea está tomando muy en serio todo lo relativo a la comunicación interna, llegándose a estimar en un 35% de las empresas las que dedicaban entre el 1 y el 3 por ciento de su masa salarial a fomentar la buena comunicación entre sus componentes. En Francia, un 59% de las empresas disponen del servicio de una unidad organizativa de la comunicación interna.
- Peter Senge desarrolla el concepto de organización aprendiente, caracterizada por el estímulo constante de sus miembros para que aumenten sus capacidades, es decir, para que aprendan. Aquí los esquemas jerárquicos dejan de funcionar. La conversión de una organización a una organización aprendiente solamente se podrá efectuar si en ella funcionan la asimilación, generación e integración de la información.
- ADC-Dircom (Asociación de Directores de Comunicación), llevó a cabo en 1995 un estudio acerca de la comunicación en la empresa con una muestra de 422 empresas de la comunidad

de Madrid. La denominación de departamentos, su naturaleza orgánica y su ubicación en el organigrama muestran una complejidad y disparidad. Los departamentos de comunicación se ubican mayoritariamente en un segundo nivel de la organización (61%) preferentemente como departamento en línea, equiparable al de recursos humanos, el financiero... En menor medida aparece como departamento staff a presidencia. Un 24% los rebaja a un tercer nivel (en éste sitúa la mayoría de las empresas a los departamentos de marketing), y sólo un 6 por ciento los sitúa en el primer nivel (en el de la cúpula directiva). Un 70% de los responsables declara haber diseñado una estrategia de comunicación en línea con la estrategia empresarial. Sus expectativas y aclaraciones para mostrar en qué consiste siembran numerosas dudas acerca del rigor y validez de esas afirmaciones. En cuanto a los objetivos asignados a la comunicación, las que tienen matriz en el extranjero establecen la comunicación integral. La comunicación interna se lleva a cabo en el 92,5% de las empresas. Se ocupan de ella en primer lugar, recursos humanos (44,6%), y en segundo, comunicación (cualquiera que sea la formulación del departamento: comunicación interna, comunicación externa, comunicación corporativa, comunicación y relaciones públicas, etc.

## 7 Bibliografía

ALIN, Frédéric; LAFONT, Denis y MACARY, Jean-Francois (1997). Trad.

- Amadeus Brugués. El proyecto intranet. Barcelona:Gestión 2000. 1997.
- BARRANCO, Francisco Javier (1993). Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del márketing estratégico a la planificación. Madrid: Pirámide.
- BORRELL, Francesc (1996). Comunicar bien para dirigir mejor.Barcelona: Gestión 2000.
- EDMONSON, Gail (1996). "Here comes the intranet", en Business Week, February 26, 46-51.
- ELÍAS, Joan; MASCARAY, José (1998). Más allá de la comunicación interna.Barcelona:Gestión 2000.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998). La comunicación interna. Madrid: Díaz de Santos.
- HODGE, B.J; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M (1998). Teoría de la organización. Madrid: Prentice Hall.
- HOLTZ, Shel (1996). "Intranets", en Communication Worl, June-July, 54-57.
- HUIDOBRO, José Manuel (1996). "Redes corporativas: ¿qué y cómo?", en Data-mation, marzo.
- MARR, Rainer y GARCIA ECHEVARRIA, Santiago (1997). La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- MOLINA, Paula (1997). "Intranets: comunicaciones seguras en la empresa", en Super Net Magazine, nº19, 38-39.
- MONFORTE, Manfredo (1995). Sistemas de información para la dirección. Madrid: Pirámide.
- MORTON, Ciaran (1998). "Intranets: some problems and solutions", en Managing Information, mayo, nº 56, 26-27.
- SIMIANI, Mariano (1997). Intranets, empresa y y gestión documental. Madrid: Mc Graw Hill.