UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Dpto. de Periodismo

Tesis Doctoral

La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas

Marisol Gómez Aguilar
Málaga, 2007

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PEDRO FARIAS BATLLE, Profesor Titular de la Universidad, adscrito al Departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga, INFORMA:

Que durante los últimos años ha venido dirigiendo la Tesis Doctoral, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD: EL USO DE LOS MEDIOS COMO FUENTE INFORMATIVA EN EMPRESAS E INSTITUCIONES ANDALUZAS, realizada por la Licenciada en Periodismo MARISOL GÓMEZ AGUILAR.

Finalizada la investigación que ha llevado a la conclusión de la citada Tesis Doctoral, AUTORIZA su presentación por considerar que reúne todos los requisitos formales y científicos legalmente establecidos para la obtención del Título de Doctor.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, expide y firma el presente informe en Málaga a nueve de mayo del año dos mil siete.

PEDRO FARIAS BATLLE

Introducción _____ 8

Justificación de la Tesis _____ 18

Sobre el sector empresarial andaluz _____ 23

Sobre la administración pública andaluza _____ 25

Sobre las fuentes de información _____ 29

Hipótesis _____ 32

Objetivos _____ 34

Metodología _____ 35

1. Contexto Teórico. Principales escuelas y teorías de conducta organizacional desarrolladas a lo largo de la historia ____ 46

1.1. Teoría clásica de la organización _____ 46

1.2. Teoría de las relaciones humanas _____ 61

1.3. Escuela Behaviorista _____ 66

1.4. Teoría de las motivaciones _____ 68

1.5. Teoría de sistemas _____ 70

1.6. Teoría de la contingencia _____ 76

1.7. Tendencias del *management* actual _____ 77

1.8. La teoría funcionalista de las comunicaciones de masas. _ 78

2. Empresas e instituciones: su organización _____ 81

2.1. El modelo empresarial y la organización de la empresa española: una perspectiva histórica _____ 81

2.2. Sistemas de organización _____ 90

2.3. Diseño organizativo _____ 102

2.4. El departamento de comunicación como parte integrante de la organización _____ 119

3. La comunicación organizacional: una aproximación conceptual _____ 131

3.1. Doctrinas que han contribuido al desarrollo de la comunicación organizacional _____ 131

3.2. La comunicación en empresas e instituciones: función integral _____ 139

3.3. Problemática de la denominación "Comunicación organizacional" _____ 144

3.4. La comunicación organizacional, una condición *sine qua non* _____ 149

4. Evolución y situación actual de la comunicación en las organizaciones _____ 155

4.1. Estados Unidos _____ 155

4.2. Europa _____ 160

4.3 España _____ 166

4.4. Andalucía _____ 184

5.La comunicación interna en empresas e instituciones __ 191

5.1. La Comunicación interna: aproximación y definición __ 191

5.2. Características de la comunicación interna _____ 195

5.3. Objetivos de la comunicación interna _____ 199

5.4. Interlocutores internos _____ 202

5.5. Herramientas de comunicación interna _____ 203

6. Comunicación externa: Las relaciones informativas con los medios _____ 223

6.1. Concepto y funciones _____ 223

6.2. Captar información _____ 228

6.3. Elaborar la información _____ 229

6.4. Difundir información _____ 230

7. Comunicación externa: Grupos de contacto _____ 238

7.1. Comunicación con la comunidad local _____ 238

7.2. Comunicación con el gobierno _____ 240

7.3. Comunicación de mercado _____ 243

7.4. Comunicación con el mundo educativo _____ 245

7.5. Comunicación con otros grupos de interés ciudadano _ 247

7.6. Comunicación financiera _____ 248

8. Información y organizaciones. Una relación más que necesaria _____ 262

8.1. La importancia de la información como fuente de conocimiento para el aumento de la productividad _____ 262

8.2 Información necesaria en una organización _____ 275

8.3. Información proporcionada en las organizaciones _____ 281

8.4. Destinatarios y usuarios finales de la información _____ 288

8.5. El entorno organizacional en la toma de decisiones. Características y relevancia. _____ 295

8.6. Antecedentes de la información sobre el entorno como elemento para la toma de decisiones _____ 314

9. Fuentes informativas _____ 321

9.1. Fuentes de información primaria _____ 326

9.2. Fuentes de información secundarias _____ 331

9.3. Fuentes de información terciarias _____ 336

9.4. Fuentes de información dentro de las organizaciones _ 337

9.5. Las publicaciones periódicas como fuentes informativas _____ 342

9.6. Los medios de comunicación audiovisuales como fuentes informativas _____ 363

9.7. Internet como fuente de información _____366

10. Organización y distribución de información personalizada a los distintos departamentos en entidades andaluzas. __ 386

Introducción y alcance_____386

Ubicación _____388

Definir la necesidad informativa del usuario _____392

Recogida de información _____398

Análisis, clasificación y descripción o resumen de contenidos _____403

Difusión a cada uno de los destinatarios finales _____405

Resultados obtenidos. Segunda fase: envío del *e-boletin* ___ 412

Conclusiones generales_____ 417

Bibliografía _____ 423

Anexos _____ 446

Introducción

Para poder llevar a cabo sus tareas de una forma eficaz el ser humano experimenta diferentes necesidades de información tanto en el terreno personal, como en el profesional, por lo que resulta prioritario estar al tanto de cualquier novedad que afecte al desarrollo de dichas actividades. Esto significa manejar información caracterizada por su abundancia, heterogeneidad y dispersión. Resulta igualmente perjudicial estar falto de informaciones posiblemente útiles, como andar tan sobrado de ellas que no sea posible realizar una selección eficaz. En ocasiones se produce la paradoja de que exista a la vez exceso e insuficiencia de información: exceso de información banal e insuficiencia de información práctica y útil.

En la realización de cualquier actividad influye el tener un conocimiento adecuado y actualizado de aquellas cuestiones que le afectan en mayor o menor medida: mercado de valores, información bursátil, legislación, artículos y reportajes especializados, últimas publicaciones sobre el área, información económica, avances tecnológicos y científicos, actas e informes de congresos y jornadas científicas y profesionales, información sobre otras empresas del sector, recortes de prensa diaria y revistas de información general, junto a un largo etcétera, que dependerá del sector en el que nos movamos, serán algunos de los asuntos sobre los que se debe tener un amplio y actualizado conocimiento. La creciente producción de información y la cada vez mayor complejidad en la toma de decisiones aconseja la utilización de mecanismos de gestión de información cada vez más sofisticados. Es necesario disponer de un servicio adecuado, que permita obtener la información necesaria para satisfacer una necesidad

informativa concreta, obteniéndola en un tiempo y con un coste razonable.

La necesidad de obtener información del entorno, como elemento para reducir la incertidumbre para la toma de decisiones, está presente en todas y cada una de las actividades realizadas por el ser humano. La sistematización de la recopilación de informaciones, con un fin previamente definido, ha sido descrita por numerosos historiadores a lo largo de los siglos. Desde Herodoto[1], en su descripción de las fuentes informativas de Pericles para preparar las guerras Médicas, o Calístenes[2], en su descripción de los servicios de espionaje de Alejandro Magno que le facilitaban la información para preparar sus batallas contra el rey persa Dario, pasando por Walshingham, Secretario de Estado de la Reina Isabel de Inglaterra en el siglo XVI, quien gracias a la obtención y análisis sistemáticos de información sobre el desarrollo de la Armada Invencible española, contribuyó de manera fundamental a la victoria de los británicos; hasta llegar a Nathan Rothschild (S. XIX) que construyó una red de agentes en toda Europa, gracias a la cual fue el primero en conocer la derrota de Napoleón en Waterloo, información que le permitió contar con una ventaja a la hora de la compra/venta de bonos de Tesoro en la Bolsa de Londres.[3]

---

[1] Herodoto, historiador griego nacido en Halicarnaso (aprox 48 a.c), fue uno de los primeros informadores “escépticos” de su tiempo. El padre de la historiografía dijo "...mi deber es informar de todo lo que se dice, pero no estoy obligado a creerlo todo igualmente" (lib. 7, 152).

[2] Calistenes de Olinto (360-328 a.c) era sobrino de Aristóteles e historiador personal del rey Alejandro.

[3] En la página 313 “Antecedentes de la información sobre el entorno como elemento para la toma de decisiones” se explica de manera más detallada todo lo referente a la importancia que a lo largo de la historia ha tenido el hecho de contar con una “información privilegiada”.

En épocas anteriores la información era escasa y difícil de obtener, mientras que en el último medio siglo y particularmente los últimos diez años se caracterizan por la sobreabundancia de información. El problema ahora no es la búsqueda y la obtención de la información sino la selección y la interpretación de la misma. A pesar de la gran cantidad de información que cada día se genera, no se le da el tratamiento necesario para que ésta sea canalizada hacia los que deberían ser sus verdaderos destinatarios. Tal y como entendía Charles Wright Mills (1916-1962) en los años 50 los cambios tecnológicos que permitirían la instantaneidad y el aumento de los flujos informativos no favorecerían la comunicación, sino que crearían un problema de asimilación.[4] En el mismo sentido se expresaba Guy Durandin cuando habla acerca del sobreflujo informativo, el cual no presupone un mayor conocimiento de la realidad, sino una vía más para la desinformación, para la información ausente.[5] Cada día estamos más informados, pero nos resulta más difícil separar la información trivial de la importante.

La cuestión central no es de qué documentos o información disponemos, sino conocer cuáles son las actividades fundamentales de la empresa o institución y que información es necesaria para llevar a cabo esas tareas correctamente.

Partiendo de estas bases se debe conciliar la información que se da con la que realmente se necesita. Tendría que existir Adecuación, Oportunidad e Inmediatez en la selección y transmisión de la

[4] Infoamérica, <http://www.infoamerica.org/teoria/mills1.htm>. [Consulta: 10/01/2007].
[5] Infoamérica, <http://www.infoamerica.org/teoria/durandin1.htm>. [Consulta: 10/01/2007].

información. Para cada caso habría que someter toda esa enorme cantidad de información a un tratamiento de recuperación, selección, análisis y posterior transmisión a los usuarios que hubieran expresado su necesidad de contar con ella. Es decir, crear un servicio en el que los interesados reciban aquellos contenidos informativos que necesitan y los reciban en el momento en que tienen necesidad de ellos.

Las empresas e instituciones tienen necesidad de una información a medida, pertinente, práctica y útil. Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa máxima de "la información es poder", sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide en la acertada toma de decisiones. Se trata de una consideración económica de la información, que cuenta con las siguientes características:[6]

- Un valor igual que el dinero, los bienes de equipo, el trabajo o las materias primas.

- Capaz de tener características específicas y medibles, tales como un método de recolección, utilización y uso; un modelo de ciclo de vida con diferentes atributos para cada etapa; y capacidad de interrelación con otros recursos.

[6] CRONIN, B. (ed). *Information Management. From Strategies to Action*. Londres: Aslib, 1985.

- Una entrada de información o *input* que puede ser transformado en numerosas salidas o *outputs* que son beneficiosos para el logro de los objetivos de la organización.

- Un bien que puede ser capitalizado según los propósitos de la dirección.

- Un gasto por el cual los costes estandarizados pueden ser desarrollados y las técnicas de estudios de costes pueden ser utilizadas para observar y controlar los mismos.

- Un elemento que se presenta como una variedad de posibles opciones de desarrollo, lo que permitirá a los distintos miembros tomar decisiones.

Existe una enorme cantidad de usuarios potenciales de información que no tienen tiempo para acudir a las fuentes originales para buscar y seleccionar aquello que necesitan, por lo que se hace necesario un servicio que se encargue de esta tarea.

Hasta ahora todos los estudios, informes, libros y autores apuntaban hacia la necesidad de esta información restringida a directivos, presidentes, altos dirigentes y ejecutivos. Dejando de lado y sin una información adecuada, pertinente y constantemente actualizada a aquellos empleados 'medios' que la necesitan para realizar su trabajo de una forma más eficiente y productiva. En ésta línea, a nuestro entender desfasada, se sitúa Coll-Vinent[7] "el empresario y el dirigente en general -dirigente político, sindical o religioso- necesita estar

[7] COLL-VINENT, R. *Profesionales de la documentación*. Barcelona: ATE, 1982.

perfectamente informado y al día para poder tomar decisiones y para participar en reuniones y comités donde en una situación fuertemente competitiva como la nuestra tiene clara ventaja el que posee una mejor y más actualizada información". Igualmente, N. Stanton[8] se manifestaba en los mismos términos "los altos niveles de dirección deben disponer de la mejor información posible para poder tomar las mejores decisiones con relación a la planificación, organización y control de las actividades de la organización".

Por tanto, uno de los escollos que debemos salvar es dejar claro que hay que considerar como potenciales usuarios de información a todos aquellos miembros de la organización en sus diversos escalones de responsabilidad, evitando restringir la información a los presidentes, directivos y altos ejecutivos de la organización. La única información que hasta ahora se les suministraba (y no en todas las organizaciones) y la que según N. Stanton necesitan, se limita a tres tipos: "información personal relacionada con su trabajo en la organización, como salario y condiciones de trabajo; información sobre su actividad específica con objeto de que ellos sepan lo que deben hacer y cómo tienen que hacerlo; y por último, lo que podríamos llamar información sobre la empresa, la organización o el grupo o, lo que es lo mismo, información sobre el grupo del que forman parte: cuáles son sus objetivos, cuál es su política, qué hace y qué tal lo hace".[9]

Junto a este tipo de información propuesto por Stanton, que se limita a informaciones técnicas y operativas sobre sus funciones en el

[8] STANTON, N. *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1993.
[9] Ibidem.

puesto de trabajo y cuyo criterio y contenidos son impuestos por la dirección, planteamos la necesidad de que el trabajador reciba informaciones que bajo su criterio (experiencia) considera útiles para su función y que le permitan aumentar su conocimiento sobre el entorno laboral, manteniéndolo en un reciclaje continuo gracias a esa comparativa y observación.[10]

Esta necesidad de tratamiento de la información ha sido detectada y sólo hasta cierto punto tratada por la documentación como "... ciencia general que tiene por objeto el estudio del proceso de adecuación y transmisión de las fuentes para la obtención de nuevo conocimiento o para la toma de decisiones".[11]

A pesar de ello, ésta labor no se puede reducir al ámbito de influencia de la documentación, sino que va más allá de ella. Serán una serie de disciplinas las que unan sus esfuerzos para gestionar de una forma efectiva la información dentro de las organizaciones. Aúnan sus esfuerzos la comunicación organizacional, la teoría de sistemas, la teoría

---

[10] Existen distintos tipo de observaciones del entorno o Benchmarking, que podemos dividir en cuatro niveles: 1) Interno: El análisis de propia organización aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan. 2) Primario: Se recaba información directamente de la competencia. Alegría (Gonzalo Alegría, consejero delegado de All Experts Spain y profesor de comercio exterior del ICADE) recomienda la consulta a los antiguos empleados de otras empresas. "En España, estas consultas pueden dar buenos resultados, mientras que, por ejemplo, en el mundo anglosajón es muy difícil de hacer, porque en muchas empresas se obliga a firmar a los empleados un pacto por el que no puedes contar nada, debido a que es muy usual hacer benchmarking". Otra fuente muy buena de información son los clientes y proveedores de la competencia, a pesar de que "parte de esta información estará viciada, ya que será un intento de negociación por parte del otro, para convertirse en cliente nuestro". 3) Cooperativo: Consiste en la realización de un intercambio de información con los trabajadores o las empresas competidoras. 4) Secundario: Recopilamos información de dominio público sobre un sector o actividad concreta. Es importante que el Benchmarking se realice proporcionalmente al tipo de actividad u organización en el que nos desenvolvemos.

[11] LÓPEZ YEPES, J. *La documentación como disciplina*. *Teoría e historia*. Plamplona: Eunsa, 1995.

de la decisión, la teoría de la información, el marketing, y la economía de la información, dando lugar a la *Information Management*, que será quien se encargue (entre otras funciones) de esta búsqueda, selección, tratamiento y distribución de la información. Para Horton,[12] esta figura "coordina el uso eficiente, efectivo y económico de la información, supervisando una amplia variedad de actividades y funciones: planificación, organización, presupuesto, control, auditoría, contabilidad, evaluación, etc."

Dos son las funciones básicas del *information manager* dentro de esta actividad concreta: a) recopilar y transmitir información de las distintas fuentes, tanto de origen interno como externo, que sirvan de base para el mejor desarrollo del trabajo en la organización; b) facilitar la información para mantener al día a los miembros de la organización en lo referente a su puesto de trabajo.

Tal y como afirma Dominique Wolton al hablar de los nuevos oficios de la comunicación "las profesiones de la comunicación siguen siendo variadas, pero su crecimiento revela necesidades nuevas. Así, los directivos y los técnicos de archivado y documentación, que son oficios antiguos, están en expansión con la informática, los bancos de datos y los sistemas de información."[13]

[12] Forest W. H. *Information Management Workbook: Irm Made Simple: Information Resources Inventory*. London: Information Management Press, 1983.
[13] WOLTON, D. *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*. Barcelona: Gedisa, 2006.

Creemos que en esta tesis subyace un valor potencial tripartito, que se acoge al esquema de Párdinas:[14]

- Relevancia científica: a pesar de que cada vez más se le da mayor importancia a la comunicación y la información en el ámbito empresarial e institucional, aún quedan muchos frentes por analizar. E igualmente el volumen de bibliografía referente al tema, que existe en España, es escaso.

- Relevancia humana: el hecho de aportar las claves sobre cómo gracias a una adecuada recopilación, tratamiento y difusión de la información se puede producir una mejora en el trabajo diario, la productividad, el conocimiento, la seguridad en la toma de decisiones y la destreza y eficacia. Junto con la aportación de un ejemplo de caso práctico sobre cómo poder llevar esto a cabo, va a permitir asumir a las entidades una serie de cambios que contribuirán a su mejor desarrollo, así como a la mejora de las funciones de todo el personal.

- Relevancia contemporánea: el estudio se ofrece como servicio a las empresas e instituciones para mejorar su productividad y desarrollo. Los dirigentes tanto de empresas como de instituciones tienen que tomar conciencia y mentalizarse de lo útil y necesario que resulta contar con una información útil y de calidad, desarrollada gracias a la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para su

[14] PÁRDINAS, F. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI, 1978.

entidad haciéndola más efectiva y competitiva a cualquier nivel.

Justificación de la Tesis

El trabajo realizado durante más de tres años en el portal de comunicación Infoamérica (http://www.infoamerica.org) en sus apartados La Base y Criticom, fue de alguna forma el germen de esta tesis doctoral, ya que despertó el interés por la selección y la distribución de una información especializada, personalizada y adecuada a las necesidades de cada usuario. Infoamérica, portal temático dedicado al ámbito de la comunicación en Iberoamérica, es un proyecto de investigación de amplia proyección en el mundo académico, dirigido por el catedrático en periodismo Bernardo Díaz Nosty. La andadura de Infoamérica comenzó en 2002 y desde entonces su potencial de información no ha hecho más que crecer, al igual que su número de visitas y consultas.

Entre sus muchos apartados y páginas cuenta con una exhaustiva base de datos, denominada La Base, en la cual se recoge la producción académica iberoamericana de más de un centenar de revistas electrónicas relacionadas con Comunicación, Medios, Cultura y Sociedad. La información para un mejor manejo y un fácil y rápido acceso se encuentra clasificada por autores (alfabéticamente), por materias y por países. En la actualidad permite el acceso a más de 9.000 artículos y estudios. Este sistema de recopilación de información permite a los usuarios un ahorro considerable de tiempo, al igual que disponer de una gran cantidad de información a medida, ya que directamente acceden a los contenidos en los que están interesados.

Por su parte, Criticom es una publicación continua *on line* que recoge las aportaciones más destacadas que, en el ámbito de la comunicación, la cultura y la sociedad, se publican en revistas científicas

y académicas del ámbito iberoamericano. Los artículos se encuentran clasificados temáticamente (Internet, periodismo, libertad de expresión, espacio académico, etc.) y están referidos de forma permanente en La Base. Éste último caso de Criticom quizás se asemeja aún más a nuestro modelo de comunicación, ya que aporta el valor añadido de la actualidad y la selección.

Tomando como punto de partida ambas iniciativas, nos propusimos ver en qué medida esta forma de búsqueda, análisis, tratamiento, selección y difusión de la información se podía aplicar o otros sectores (productivo, institucional, cultural, etc.) distintos del académico. Conociendo así, como contribuiría a la mejora del conocimiento, el rendimiento, la seguridad en la toma de decisiones, así como al aumento de la productividad y a la eliminación de la incertidumbre.

La estructura institucional de las sociedades industrializadas de economía de mercado se caracteriza por la existencia de tres grandes sectores: el sector público, el sector privado mercantil y el sector privado no lucrativo. Por lo que trabajamos con tres sectores: a) administración pública, b) entidades con ánimo de lucro, economía de mercado; c) definido habitualmente por exclusión como las entidades que no son públicas y que no tienen ánimo de lucro.

En la elección de entidades de estos sectores se tuvo en cuenta que la mayoría de estas organizaciones, o al menos las de una cierta envergadura y dimensiones, cuentan con un departamento de comunicación, lugar más indicado en el que poder ubicar esta función de selección y tratamiento de la información.

El objeto de estudio de esta investigación se enmarca en el ámbito de la comunicación en las empresas e instituciones andaluzas y en cómo una adecuada selección, tratamiento y adecuación de la información a sus distintos miembros repercutirá en una mejora de la productividad, la eficacia y el conocimiento. Es decir, se trata de establecer una relación directa entre grado de información y grado de productividad y conocimiento del personal de una determinada organización.

Una relación, a la que desde nuestro punto de vista, no se le ha prestado la atención necesaria, ya que se consideraba que únicamente la cúpula directiva, presidentes y altos ejecutivos, necesitaban conocer datos e información del exterior, de su entorno, para desarrollar su trabajo, tomar decisiones y guiar a la entidad en la dirección correcta, dejando, así, desinformado al resto del personal.

Los tiempos actuales se caracterizan por la rapidez, la prisa, la aceleración y la falta de perspectiva[15] para mirar, ver y entender qué sucede a nuestro alrededor, cualquiera que sea el sector social que se contemple. En el ámbito de la empresa, éste hecho se acentúa por su propia naturaleza, lo que hace preciso una reflexión, que trate de explicar la problemática social, técnica y económica, y sus posibles repercusiones.

Los empresarios y dirigentes de las organizaciones han de asumir y ser conscientes de lo necesario y útil que resulta contar con unos empleados bien informados, tanto sobre aspectos internos de la organización, como sobre temas y datos externos a la entidad, que

[15] SÁNCHEZ-TABERNERO, A. “La gestión de la prensa: diez ideas para construir el futuro”. En: *Libro blanco de la prensa diaria*. Madrid: AEDE, 2003. p.336.

repercuten directamente en sus tareas y por ende en el conjunto de la entidad. Si bien la información sobre la empresa, la va generar y proporcionar ella misma, desde la dirección y desde el resto de los departamentos; la información sobre el entorno nos la van a proporcionar, las distintas fuentes informativas (libros, medios de comunicación –en sus distintos soportes y formatos-, investigaciones, estudios, Internet, actas de congresos, ferias, legislación, etc.).

Ante la imposibilidad de que ningún miembro cuente con los medios materiales, y sobre todo con tiempo suficiente para consultar por él mismo la enorme cantidad de fuentes existentes en el mercado, para mantenerse informado sobre todos aquellos aspectos que le puedan afectar directamente, se hace necesario la creación de un servicio para la recopilación, selección y distribución de esa información. La correcta ubicación de este servicio sería el departamento de comunicación. Los profesionales que trabajan en él son los que mejor se pueden orientar en la puesta en marcha de esta nueva función: cuentan con la formación adecuada, desarrollan su trabajo manejando constantemente medios de comunicación y otras fuentes de información, mantienen una relación permanente con periodistas, organismos públicos, competencia, etc., y tienen un amplio conocimiento de la entidad (función, objetivos, departamentos, personal). Además, se considera un punto de enlace entre sus distintos agentes:

- Organización/Dirección → Dpto. de comunicación → Medios de comunicación

- Dirección → Dpto. de comunicación → Personal

- Medios de comunicación → Dpto. de comunicación→ Personal

- Personal → Dpto. de comunicación → Dirección
- Personal → Dpto. de comunicación → Medios de comunicación

El personal especializado de estos departamentos está integrado en su inmensa mayoría por Periodistas. De hecho los departamentos de comunicación, gracias a su profesionalización, se han convertido en uno de los principales nichos de trabajo emergente dentro del sector de la comunicación, empleando al 16,9 por ciento de los periodistas en ejercicio [T.1].

T.1. Segmentación del empleo periodístico 2005-2007

	2007	%	2006	%	2005	%
Prensa	369	36.9	337	33.7	116	28.9
Televisión	197	19.7	213	21.3	94	23.4
Radio	182	18.2	148	14.8	50	12.5
Dpto. de comunicación	169	16,9	171	17.1	67	16.7
Revistas	54	5.4	105	10.5	57	14.2
Agencia de noticias	38	3.8	55	5.5	25	6.2
Internet	25	2.5	18	1.8	17	4.2
Otros	32	3.2	38	3.8	21	5.2

Fuente: *Informe de la Profesión Periodística 2007*. Madrid: APM, 2007.

El corpus elegido para este marco de estudio está formado: a) por las empresas e instituciones, que componen el tejido industrial y administrativo de Andalucía, centrándonos, por un lado en su componente personal y por otro en sus departamentos de comunicación (composición, funciones); b) por las fuentes de información de las que se valen los miembros de las organizaciones para el desarrollo de su trabajo. En este caso, centrado en los medios impresos o publicaciones periódicas.

Sobre el sector empresarial andaluz

La empresa ha sido entendida como ente social, que constituye una unidad económica organizada, producto de la actividad humana orientada a satisfacer necesidades concretas para cuyo fin emplea medios humanos, materiales, y monetarios. En un sentido más amplio, se trata de una estructura dinámica, condicionada por elementos endógenos y exógenos, que actúa en el contexto de los diferentes sistemas, para la consecución de un fin. Los aconteceres políticos, económicos, jurídicos y culturales han participado en la transformación y desarrollo de la empresa, e influido en su propia existencia, hasta el punto de cuestionar y determinar su crecimiento. Las organizaciones empresariales aparecen como elementos centrales de la vida actual, no sólo por su posición en la generación de riqueza, sino por la ocupación que desarrollan y los estilos de vida que inducen.[16]

La comunicada autónoma andaluza ha mantenido desde 1994 un crecimiento positivo en su economía. Durante 2005 Andalucía registró

[16] Infoamérica, <http://www.infoamerica.org/teoria/ackoff1.htm>. [Consultada el 02/03/2007].

un crecimiento del 3,5 por ciento en términos reales, así como un intenso proceso de creación de empleo. Gracias a lo cual ha conseguido situar su PIB por encima del 75 por ciento de la media europea y superar los tres millones de ocupados. Debido a estas cifras, Andalucía ha vuelto a presentar un diferencial positivo de crecimiento respecto a España (0,1 puntos) –no obstante, el menor de los últimos años- y la Zona Euro (2,2 puntos).

Durante 2005 se puso de manifiesto el notable dinamismo del tejido empresarial, pues la creación de 21.588 nuevas sociedades mercantiles –un 5,1 por ciento más que en 2004- ha permitido a Andalucía albergar ya las casi 500.000 empresas. Entre los sectores más importantes destacan: el de la construcción y el inmobiliario (12 por ciento del PIB andaluz en 2005); sector servicios (61,5 por ciento del PIB en 2005), donde despunta el turismo; las industrias agroalimentarias; y las empresas de ámbito tecnológico.

En el año 2006 el PIB se incrementó en un 3,9 por ciento, dos décimas superior al del ejercicio anterior, igual al de la economía española y 1,1 puntos más elevado que en la Zona Euro (2,8 por ciento). Desde el punto de vista de la oferta productiva, este crecimiento de la economía andaluza, presentó un carácter equilibrado, sustentándose en la contribución positiva de todos los sectores productivos. Así, el sector primario se ha recuperado de los negativos resultados mostrados en los dos ejercicios anteriores, junto a ello, los sectores no agrarios han presentado un crecimiento del 3,7 por ciento en su conjunto. En la industria, el crecimiento real del VAB (Valor Añadido Bruto) alcanza el 2,3 por ciento interanual en el cuarto trimestre de 2006, dos décimas superior al del trimestre anterior, y el más elevado en el último año y medio. Asimismo, en la construcción, se registra un incremento del 4,8

por ciento interanual en el cuarto trimestre, medio punto superior al del anterior. En cualquier caso, es el sector servicios el que más ha aportado al crecimiento global de la economía andaluza en 2006, con una contribución de 2,5 puntos porcentuales.[17]

Para la sociedad Analistas Económicos, sociedad de estudios del Grupo Unicaja, "la economía andaluza, al igual que la española, está instalada en una senda de expansión sin precedentes, y así continuará en 2007, año en el que prevén un nuevo crecimiento de la economía andaluza".[18]

Para este estudio nuestro objetivo era que los principales sectores económicos estuvieran representados en la muestra de empresas seleccionadas.[19] De entre estas empresas se escogieron aquellas con un mayor nivel de facturación, para lo que nos sirvió de guía el ranking 2005, donde se recogen las 1.200 mayores empresas de Andalucía, que publica la revista *Andalucía Económica*.

Sobre la administración pública andaluza

La esencia de la Administración Pública es la de ser un aparato organizativo a las órdenes del Gobierno, dispuesto para la satisfacción de los intereses públicos, que son definidos por la normas jurídicas y que

[17] "La economía andaluza mantiene una evolución expansiva en los primeros meses de 2007" [en línea]. Junta de Andalucía. <http://www.andaluciajunta.es/aj-not-.html?idNot=120954&idCanal=214419> [Consulta: 10/04/2007].
[18] "Analistas afirman que la economía andaluza crecerá un 3,7 por ciento en 2007" [en línea]. *El País.com*. (21 abril 2007). <http://www.elpais.com/articulo/andalucia/Analistas/afirma/economia/andaluza/crecera/37/2007/elpepuespand/20070421elpand_14/Tes> [Consulta: 22/04/2007].
[19] En los anexos aparece un listado completo de aquellas empresas que participaron en el estudio. Previa autorización de las mismas.

debe cumplir con absoluta neutralidad u objetividad, eficacia y sumisión al Derecho. La Administración Pública propia del derecho continental europeo tiene una composición burocrática, funcionarial, con una selección que se realiza en función de los principios de méritos y capacidad. En cuanto al aparato organizativo de composición burocrática, la Administración también se caracteriza por la notas de continuidad y permanencia, que hacen referencia a la necesidad de su actuación permanente y cotidiana, y a la permanencia de sus líneas estructurales esenciales, de composición profesional y burocrática.

Sin embargo, la Administración no es única como se desprende de la doctrina del Derecho Administrativo e incluso de la jurisprudencia. Desde la perspectiva del control de los tribunales sobre la acción de la Administración Pública, el artículo 1.2. La Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la jurisdicción-Contencioso administrativa recoge que "se entenderá a estos efectos como Administración Pública: a) la Administración del Estado en sus diversos grados; b) las Entidades que integran la Administración Local; c) las corporaciones e instituciones públicas sometidas a la tutela del Estado o de alguna Entidad Local". Después de esta ley, fueron incluidas expresamente por otras normas las administraciones de las comunidades autónomas también reflejadas en la Constitución Española (art. 153.C.E). En definitiva, la Administración Pública es un concepto institucional que se traduce en una pluralidad de personificaciones jurídicas independientes (art. 153 para las comunidades autónomas; art. 140 para los municipios; art. 141 para las provincias).

La Administración debe operar estableciendo regulaciones, desarrollando mecanismos de control y de apoyo o prestando servicios a los ciudadanos. Debe actuar sobre el sistema económico no sólo

directamente, sino que además, tiene que constituirse en elemento mediador entre los agentes generadores de riqueza, o entre éstos y el propio sistema económico. Esta posición de la Administración, como encargada de crear las condiciones necesarias para que la iniciativa privada pueda potenciar la competitividad de las empresas, ha determinado un nuevo modelo de competencia. Las decisiones, controles y modos de gestión de las Administraciones Públicas repercuten en los costes de producción de las empresas, se reflejan en sus cuentas de resultados y condicionan su productividad. Por ello, las Administraciones Públicas deben aportar a la comunidad económica las bases necesarias para mejorar su competitividad en una economía global.[20]

Las infraestructuras de comunicación, la preparación básica del capital humano, la agilidad en la toma de decisiones y la eficacia en la prestación de los servicios y en la gestión constituyen algunos de los ámbitos en los que la contribución del sector público resulta fundamental.

Andalucía con una población de 7.975.672 habitantes,[21] es la comunidad autónoma más poblada de España, población que está distribuida de manera muy desigual por todo el territorio. De una parte, grandes ciudades, las de las capitales de provincias; de otra parte,

---

[20] CASTILLO SEMPERE, J. "La modernización en Andalucía y la reforma de la Administración: el papel de la formación" [en línea]. En: *Actas del VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. (Panamá,2003). <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047823.pdf> [Consulta: 05/12/2006].

[21] Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi> [Consulta: 12/04/2007].

ciudades intermedias, por encima de 40.000 habitantes: Écija, El Ejido, Baeza, Guadix, Úbeda, Puente Genil, Linares, El Puerto de Santamaría,... etc., También una serie de municipios muy importantes de gran tamaño desarrollados al amparo del turismo en la costa mediterránea y atlántica. Además, existe un nutrido grupo de municipios entre 10.000 y 40.000 habitantes con dependencia socioeconómica similar al grupo anterior y muchos pueblos menores de 10.000 habitantes, casi todos dependientes del sector agropecuario hasta llegar a minúsculos pueblos serranos, cortijos y alquerías.

Ese marco geográfico y demográfico andaluz, caracterizado por su dispersión, condiciona la estructura administrativa de la Comunidad. La Comunidad Autónoma, junto a sus organismos centrales, tiene en cada una de sus ocho provincias una Delegación del Gobierno andaluz y doce delegaciones provinciales, una por Consejería, más una Subdelegación del Gobierno para el Campo de Gibraltar. Para el mejor ejercicio de las actividades de algunas Consejerías, se ha efectuado una descentralización funcional en Organismo Autónomos que también cuentan con Gerencias o Direcciones Provinciales. Junto a estos se encuentran los organismos locales tales como Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales. Asimismo, existe una red de hospitales y de centros de atención sanitaria dispersos por el territorio, amén de la distribución territorial, lógica, del sistema educativo. La Junta de Andalucía gestiona casi desde el inicio del Estado de las Autonomías, la Sanidad y la Educación y en 1998 le fue transferida, la gestión de la Administración de la Justicia.

Sobre las fuentes de información. Medios escritos/publicaciones periódicas

Una fuente de información es el lugar o soporte del que manan los datos, los conceptos, las ideas y los pensamientos que sirven para la creación de nuevo conocimiento.

Se distinguen tres tipos de fuentes de información: 1. Personales, haciendo referencia a todas aquellas personas o grupos que proporcionan información bien de modo formal o informal (entrevistas, declaraciones, contactos informales); 2. Institucionales, constituidas por todo tipo de organismos públicos y privados, que actúan de generadores o transmisores de información; 3. Documentales o bibliográficas, es decir, el conjunto de obras en el más amplio sentido de la palabra (libros, periódicos, revistas, manuales, etc.). Hay que tener presente que la empresa e institución también es una fuente de información primaria.

Desde hace casi una década se viene diferenciando entre fuentes clásicas, -fundamentalmente libros y revistas, ya que seguimos alimentándonos de la cultura impresa- y fuentes electrónicas, *on line* o fuentes actualizadas en tiempo real, es decir, los mismos conceptos, pero utilizando soportes multimedia. En cuanto al fenómeno de Internet como fuente de información en auge, debemos tener en cuenta que en la Red se integran variados modelos de comunicación: a) las versiones *on line*, es decir la traslación de publicaciones escritas a formato digital; b) las publicaciones íntegramente *on line*; c) portales especializados y generales; buscadores; selectores de información, etc. Pero, entre toda esta ingente cantidad de información, se entremezcla información útil y de calidad e información totalmente inservible y banal, por lo que resulta muy fácil confundirse y tomar por válido algo que no lo es. Ni siquiera la creación de una herramienta como los selectores de

información (ofrecen información sobre las preferencias que previamente y mediante un formulario le han indicado los usuarios), ha conseguido desgranar la información relevante de la trivial.

Desde nuestro campo de estudio nos vamos a centrar en la que a nuestro juicio y avalado por los datos recopilados, es considerada una de las principales fuentes de información, los medios de comunicación, más concretamente los medios impresos o publicaciones periódicas, tanto en su formato tradicional impreso, como en el formato *on line*. Las publicaciones periódicas proporcionan una información más elaborada, y con un mayor grado de profundización. Su recuperación y almacenamiento es mucho más sencillo. Además, la mayoría de las organizaciones reciben y están suscritas a las principales publicaciones: diarios de información general, revistas especializadas y publicaciones profesionales y técnicas.

En cuantos a otros medios de comunicación, tales como la radio y la televisión, tienen en sus mayores características, rapidez e instantaneidad, el mayor inconveniente, la fugacidad, para ser considerados como fuente de información duradera. Si bien es cierto que aportan información instantánea de última hora, el problema surge en su posterior recuperación, ya que resulta bastante difícil. Además el grado de profundización de la información es bastante bajo. La páginas web's tanto de radios como de cadenas de televisión y de sus distintos programas, han venido en cierto modo a solventar ésta carencia, ya que ofrecen la posibilidad de recuperar archivos sonoros o audiovisuales (entrevistas, declaraciones, reportajes, etc.) almacenados en la web. No obstante, también van a ser tenidos en cuenta, ya que su no inclusión sería considerada como un sesgo en el estudio.

Se optó por un estudio a nivel regional o autonómico debido, principalmente, al mayor conocimiento de la realidad de la comunidad andaluza, la mayor facilidad de acceso a datos y bibliografía y sobre todo a la ausencia de estudios de estas características en la zona (los únicos estudios llevados a cabo sobre comunicación empresarial hasta el momento, se ha centrado en la implantación de los departamentos de comunicación en la comunidad), por lo que tendría un mayor impacto en el plano funcional. En un principio se pensó en un estudio más amplio, a nivel nacional, pero enseguida se vio la dificultad de llevar a cabo un trabajo de tales dimensiones, debido a las carencias económicas, materiales y temporales. Aún así, seguimos considerando que un estudio a nivel nacional arrojaría datos muy interesantes, confrontables con los obtenidos a nivel regional, por lo que queda emplazado para un futuro próximo.

Hipótesis

Etimológicamente la palabra hipótesis tiene su origen en los términos griegos *thesis*, que significa lo que se pone, e *hipo*, partícula que equivale a debajo. Hipótesis, es, según sus propios términos, lo que se pone debajo, o se supone. Etimológicamente, por tanto, las hipótesis no son otra cosa que suposiciones.

Igualmente, desde un punto de vista científico las hipótesis son, en general, enunciados teóricos supuestos, no verificados pero probables, referentes a variables o a relación entre variables.

Desde el punto de vista del problema a investigar se pueden definir como soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de la investigación, si son confirmadas por los hechos. Las hipótesis se refieren especialmente a las investigaciones propiamente científicas o explicativas que intentan hallar la razón o el motivo de los problemas o situaciones planteadas.

Por tanto, se puede decir que la formulación e hipótesis es la fase subsiguiente a la determinación del problema en el proceso investigador. La especificación del problema o situación a investigar no anticipa nada sobre su solución. Una vez planteada una cuestión se abren ante el investigador muchas posibles respuestas, entre las cuáles se ignora cuál es la correcta. Después de haberse preguntado qué investigar y buscado qué en la determinación del problema, debe inquirir ahora ¿cuál es la solución o soluciones probables a la cuestión planteada? En contestación a esta pregunta ha de efectuar, entre las diversas explicaciones posibles del fenómeno que se le ocurran, la elección de aquella o aquéllas que le

parezcan más plausibles o verosímiles, a fin de proceder a la comprobación, en la investigación, de su validez.

Las hipótesis representan otra nueva concreción del tema a investigar, necesaria para proceder con el debido orden en la comprobación científica. Precisan, en general, el objetivo de ésta y orientan la búsqueda de explicación al problema planteado.

De la hipótesis se derivan las variables en estudio y se deben fundar en ellas la determinación del campo de investigación, las informaciones a recoger, los métodos a emplear; y, en el curso de la investigación, los datos o hechos válidos o de interés para el estudio.

La realidad de la comunicación organizacional que abordaremos en este trabajo no puede entenderse aislada de su marco, departamento de comunicación, ni de las dos principales vertientes de las cuales se nutre, comunicación interna, referida a la información proporcionada por la propia empresa a sus empleados. Y comunicación externa, referida tanto a la información que la organización envía a los distintos medios de comunicación; como a la relación inversa, la recuperación de la información ofrecida por los medios de comunicación y el resto de fuentes de información, y que puede ser de utilidad para los miembros y para la entidad.

Con la presente investigación pretendemos estudiar las fuentes de información de las que se vale el componente personal de una organización para poder realizar su trabajo. Y como una mejor información, seleccionada y ajustada a las necesidades particulares de cada miembro, repercutirá en una mayor productividad, conocimiento y eficacia en la realización de tareas.

En la actualidad son muy pocas las empresas e instituciones que apenas han prestado atención a las reclamaciones de su personal, a las dudas que le surgen en su quehacer diario y que no saben cómo solventar, por no disponer de la información suficiente para hacerles frente. En la mayoría de las ocasiones, incluso, los empleados no transmiten sus problemas y dudas a sus jefes, convencidos en que no les llegará su reclamación, y si les llega tardarán tanto en obtener una respuesta, que ya será demasiado tarde.

Nuestra hipótesis de partida es que los medios de comunicación, y más concretamente las publicaciones periódicas (debido a sus particulares características) constituyen uno de los principales aportes de información para los miembros de una organización, gracias a lo cual podrán realizar su trabajo de una forma más efectiva, rápida y cómoda, repercutiendo en su conocimiento, eficacia, rendimiento, productividad y beneficio, y por tanto, también en el de la organización en su conjunto.

Como subhipótesis se plantea la necesidad de que esa información llegue a todos los integrantes de la empresa. Si bien a los directivos sí se les remite información permanente sobre el entorno, que les permite estar constantemente informados, no ocurre lo mismo con el resto de personal (en sus distintas escalas de responsabilidad).

Objetivos

Partiendo de estas hipótesis, los objetivos que se persiguen son:

1. Mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al miso nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc).

2. Comprobar si esta información, organizada y tratada profesionalmente, mejora la productividad.

3. Confirmar que, cuando se distribuye entre todos los integrantes de la organización, repercute en la mejora de la productividad individual y colectiva. Esta comprobación, por la complejidad del análisis cuantitativo y cualitativo, se circunscribirá al ámbito andaluz.

4. Establecer cuáles son las principales fuentes de información de las organizaciones en Andalucía.

Metodología

Cualquier trabajo de investigación, para delimitar su campo de estudio, fijar las coordenadas de su discurrir, procurar claridad expositiva, suscitar interés y establecer conclusiones válidas, necesita la aplicación coherente de un método. La elección de un método concreto implica el concepto previo de metodología como ciencia que, en su estricta acepción, es el estudio sistemático de los métodos utilizados por una disciplina para su investigación, estructuración, análisis y proyección ordenada de la verdad. Aunque los problemas metodológicos se dan en todo saber, es característico de la Filosofía y de la Ciencia establecer rigurosamente los principios y procedimientos para desarrollar una investigación en la que se descarte o verifique la hipótesis inicial y extraer la pertinente conclusión.

La metodología es un modo de realizar el análisis sistemático de los principios racionales que guían los procesos de adquisición de saberes epistémicos, así como los procesos de configuración de contenidos de una ciencia o disciplina en sus estructuras, articulación y

conexiones temáticas. Diferenciar método (modo de trabajo guiado por reglas), metódica (conjunto de reglas canónicas sobre el empleo de ciertos métodos) y metodología (teoría que incluye todos esos campos) puede ayudar a aclarar la estrategia a seguir en un trabajo de investigación.

La metodología es una parte de la Lógica general que estudia los métodos de las ciencias, y metodología científica, en particular, sería, aquella parte de la teoría general de la investigación científica que se ocupa de los métodos seguidos y a seguir.[22]

La metodología es el estudio sistemático de los métodos utilizados por una ciencia en su investigación de la realidad. La metodología trata de establecer un camino que evite la suerte o el azar y que ayude a resolver no sólo el cómo hacer (*know-how*), sino los fundamentos, los por qué (*know-why*); es decir, dominar el "método" de solución de cualquier problema, tanto en su vertiente práctica como conceptual o teórica. Su primera función, pues, consiste en ayudar a la evaluación de las teorías ya existentes.[23] En una línea con este pensamiento Imre Lakatos formulaba "la filosofía de la ciencia, sin historia de la ciencia, es algo vacío; la historia de la ciencia sin filosofía de la ciencia es ciega",[24]

---

[22] GINER, S. *Sociología*. Barcelona: Península, 1988.
[23] RODRÍGUEZ DE RIVERA, J. *Metodología (como Metateoría de métodos y metódicas)* [en línea]. Alcalá: Departamento de Ciencias empresariales, Universidad de Alcalá, s.d. <http://www2.uah.es/estudios_de_organización/epistemología/metodología.htm> [Consulta: 12/04/2007].
[24] LAKATOS, I. "History of Science and its Racional Reconstruction". En: BUCK, R.C. et al. (eds.). *Boston Studies in the Philosophy of Science*. Dordrecht: Holland. D. Reidel, 1971. p. 174-182

mientras que Hilary Putman afirmaba "la filosofía de la ciencia es una ciencia empírica".[25]

A la labor de conciliar el binomio fuentes de información/medios impresos –repercusión en la productividad y eficiencia de las empresas e instituciones, enunciado de este trabajo, se ha de aplicar una metodología que permita conocer la realidad según las distintas partes, el análisis de sus relaciones parciales y una objetivación sistemática que posibilite una conclusión válida. Aquí incide el método hipotético-deductivo. Y en esta línea metodológica, se aplicará la secuencia de las leyes generales del método científico:

- Proceder a la investigación de lo que nos es más conocido a lo más desconocido.

- Avanzar por grados de forma que cada una de las conclusiones siga inmediatamente a sus principios próximos.

- Que haya conexión entre todos los grados de la serie progresiva de las verdades, para que no se intercale ninguna proposición inconexa, conducirá a la formulación de las diferentes cuestiones que, *a priori*, nos darán la hipótesis.

En definitiva, seguir los principios cartesianos en el transcurso de la investigación a fin de alcanzar una conclusión válida:

---

[25] PUTMAN, H. En: SUPPE, F. (ed.). *The Structure of Scientific Theory*. Illinois: Urbana, 1977. En: RODRÍGUEZ DE RIVERA, J. *Metodología (como Metateoría de métodos y metódicas)* [en línea]. Alcalá: Departamento de Ciencias Empresariales. Universidad de Alcalá <http://www2.uah.es/estudios_de_organización/epistemología/metodología.htm> [Consulta: 12/04/2007].

- Evidencia: aceptar sólo lo indubitable; lo claro y distinto

- División: establecer partes para mejor examinar y resolver las cuestiones

- Gradación: ascender de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto, sin vacíos conceptuales

- Revisión: no admitir nada esencial ni aceptar nada no demostrado.

El método, pues, "es el camino más seguro para llegar a la verdad y su necesidad se manifiesta por el fin que queremos conseguir", su aplicación en la investigación es imprescindible y exige poner en práctica procedimientos cada vez más complejos y rigurosos para lograr una mayor eficacia en el trabajo intelectual.[26]

Los métodos utilizados a lo largo de la historia han sido muy variados:

- Deductivo: mediante pasos necesarios se deducen conclusiones a partir de principios generales. Cuando el conocimiento es completamente deductivo se ha llegado a construir un sistema axiomático.

- Inductivo: se parte de datos particulares y a partir de ellos se pretende llegar a una conclusión general.

---

[26] DESCARTES, R. *Discurso del método*. Argentina: Aguilar, 1980.

- Analítico: va del ente concreto a sus componentes intrínsecos y causas extrínsecas.

- Sintético: procede de modo inverso al analítico, reconstruyendo la realidad a partir de sus elementos.

Técnicas cuantitativas y cualitativas

Entre las diversas técnicas que se pueden utilizar a la hora de realizar una investigación nos encontramos con técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Ambas han sido utilizadas para el desarrollo de nuestro trabajo. La triangulación o "estrategia de estrategias", como la denominan algunos autores,[27] permite combinar la estrategia cuantitativa de la encuesta con el empleo de técnicas cualitativas (entrevista en profundidad y documentación). Gracias a lo cual aumentamos las posibilidades de contraste y se incrementa la validez del estudio.

Entre las técnicas cuantitativas destacan la encuesta, la observación (directa simple y observación controlada) y el método experimental[28]. Resulta fundamental conocer cuáles son los aspectos sobre los que queremos conseguir la información (objetivos del estudio) y a quienes hay que preguntar (definición del universo). El diseño del cuestionario determina que los resultados obtenidos coincidan con la

[27] VALLES, M. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 1997.
[28] SANZ DE LA TAJADA, L. *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis, 1996.

información que se quiere recoger. La elección de la muestra establece si esos datos proceden del público que nos interesa. Conviene, pues, aplicar correctamente las técnicas sociológicas para no desvirtuar el resultado del análisis.

El instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario. Éste no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio comprendido. En el cuestionario se pueden distinguir tres clases: el cuestionario simple, la entrevista y las escalas sociométricas. En cuanto al primero es aquel en el que los encuestados, previa su lectura, contestan por escrito, sin intervención directa del encuestador. Éste es el método que hemos utilizado para nuestro estudio.

La finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información sobre el acceso y el consumo de fuentes informativas durante el trabajo de los miembros de las organizaciones andaluzas.

Para preparar el cuestionario hemos seguido las siguientes fases:

1. Formulación de la hipótesis

2. Determinación de la variables a observar con sus dimensiones e indicadores

3. Planificación del contenido del cuestionario.

Entre las técnicas cualitativas se encuentra la entrevista en profundidad. Se trata de un método de investigación cualitativo, en el que se producen reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas y contadas con sus propias palabras. Pueden diferenciarse tres tipos de entrevista en profundidad. El primero es la historia de vida o autobiografía sociológica. El segundo tipo se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente En este tipo de entrevistas los interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben. El tercer tipo tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve.

Tal y como afirman Becker y Geer ningún otro método puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene en la observación directa de las personas y escuchando lo que tienen que decir en la escena de los hechos. Aunque no está exenta de inconvenientes, ya que exige gran cantidad de tiempo y no tiene acceso a ciertos espacios físicos temporales.

Metodología empleada

Para una primera aproximación al objeto de estudio se optó por una herramienta metodológica como la encuesta. Nuestro objeto de estudio ha estado delimitado al ámbito autonómico (Andalucía), el

universo estaba formado por empresas privadas, administraciones públicas y empresas semipúblicas. La muestra ha estado compuesta por 300 cuestionarios, de los cuales se han recogido un total de 175. La recogida de datos se llevó a cabo entre el 1 de julio y el 31 de octubre de 2006. Los cuestionarios se recibieron vía e-mail, fax o correo ordinario.

Objetivos que queríamos conseguir con la encuesta:

- Identificar qué información se les proporciona a los miembros de la organización para su tarea diaria.

- Identificar cuáles son las fuentes de las que se obtiene esa información.

- Reconocer a los medios de comunicación, en sus distintos formatos, como fuentes principales de información para cualquier organización.

- Conocer quiénes eran los destinatarios/usuarios finales de esta información.

- Entender si los profesionales que trabajan en el departamento de comunicación son conscientes de la necesidad de implantar un sistema de búsqueda, almacenamiento, tratamiento y difusión de la información necesaria para cada departamento o usuario.

- Argumentar las razones por las que los usuarios necesitan como base y complemento necesario para su trabajo, la presencia de un buen servicio de información.

- Conocer el uso que cada uno hace de este servicio.

- Valorar la opinión que tienen los profesionales respecto al uso y funcionamiento del departamento de comunicación, en sus distintas funciones.

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la encuesta se han realizado diversas en entrevistas en profundidad, dónde poder analizar más a fondo cuáles eran las carencias o virtudes en materia de información de los distintos departamentos. Nuevamente (como ya había ocurrido en el cuestionario) se abarcaron los tres ámbitos: público, semipúblico y privado; y se optó por centrarse en los miembros correspondientes a cargos intermedios. Con estas entrevistas se perseguían diversos objetivos que podemos clasificar como:

- Objetivos cualitativos:

- Obtener información sobre fuentes de información

- Ampliar la información disponible, obteniendo información complementaria, no disponible en ningún otro soporte.

- Contrastar o confirmar información.

- Objetivos operativos (técnicos):

- Facilitar el análisis y compresión de los datos e información obtenidos mediante el cuestionario.

Debido a su finalidad, en ningún caso la entrevista ha sido estructurada o sistematizada (con cuestionario previamente elaborado), sino que ha consistido en la clásica entrevista en profundidad en la que

se prepara una lista de ítems o temas que se desean abordar, incluso llevando muchas preguntas ya formuladas, aunque intentando adaptarlas al perfil de cada entrevistado.

Análisis documental

La observación sobre el objeto de estudio ha supuesto una revisión documental bibliográfica y hemerográfica, fundamentalmente en la primera parte del trabajo. La elección de títulos viene condicionada por su calidad, disponibilidad, actualidad de contenidos y preferencias personales.

Las fuentes documentales principales consultadas en esta investigación han sido:

- Revistas técnicas y profesionales.
- Revistas especializadas
- Bibliografía general: Comprende aquellos libros generales sobre Información, Comunicación empresarial e institucional, Nuevas Tecnologías, Periodismo, Anuarios de la Comunicación. (Ver bibliografía).
- Bibliografía específica: Se refiere a la utilizada en la preparación de aspectos concretos. (Ver bibliografía).
- Obras enciclopédicas: Se incluyen en este apartado obras de gran extensión, adecuadas para consultas generales sobre la materia.

- Hemerotecas periodísticas de distintos periódicos, tanto de ámbito local como nacional. Análisis y revisión de las versiones impresas y *on line* de los distintos diarios.

- Revistas editadas por los colegios de profesional (abogados, economistas, arquitectos, periodistas, ingenieros industriales, médicos, etc.).

En el presente trabajo se realiza un acercamiento previo a la evolución, concepto y funciones de la comunicación en las organizaciones, que nos sirve de marco de referencia para situar nuestro objeto de estudio. Para lo que se ha optado por un análisis documental de la bibliografía disponible, así como de los estudios más recientes sobre la materia. Con posterioridad se analiza la importancia de la información para las organizaciones, tomando como puntos de anclaje los resultados obtenidos en los cuestionarios, así como en las entrevistas en profundidad. El último apartado está dedicado a la puesta en marcha de un caso práctico real, donde se aplica los datos adquiridos.

1. Contexto Teórico. Principales escuelas y teorías de conducta organizacional desarrolladas a lo largo de la historia

1.1. Teoría clásica de la organización

Se desarrolla a principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos, y es uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento de las organizaciones. Serán el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor, el industrial francés Henry Fayol y el sociólogo Max Weber sus máximos representantes.

La teoría clásica se basa en tres áreas de estudio distintas y a la vez relacionadas, que analizamos más detenidamente.

Dirección científica: Escuela del *management* científico

Tras la revolución industrial a principios del siglo XX, la base de la producción estaba constituida por las fábricas y los talleres. Los departamentos administrativos, comerciales y de distribución apenas existían o si no, eran de reducidas dimensiones, sin importancia en el engranaje industrial. Es en este contexto, donde Frederick Taylor, desarrolla los principios básicos de la "escuela del *management* científico". Taylor intentó establecer una serie de principios por medio de los cuales los administradores podrían llegar a determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran su trabajo.[29] Su objetivo era hallar la forma óptima de hacer cada trabajo (*one best way*). La dirección científica describe la forma en que deben

[29] POZO LITE, M. Del. *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997.

estructurarse tareas específicas de la organización para incrementar la eficiencia de su cumplimiento.

"En 1878, Taylor comienza a trabajar en la Midvale Steel, ascendiendo rápidamente de operario a ingeniero jefe. Durante su labor como operario, había observado que el ritmo de la producción era demasiado bajo. El motivo era que, los trabajadores, deliberadamente, trabajaban menos de lo que podían por temor a ser despedidos o a que se les redujera la paga. La dirección no sabía esto, porque, hasta ese momento, nadie había determinado científicamente cuál era la carga de trabajo diaria normal de un trabajador. Tras ser ascendido a supervisor, Taylor intentó incrementar la producción de su taller por el método tradicional de la coacción y la fuerza; sus subordinados iniciaron una guerra contra él. Tras varios años, Taylor salió triunfador, quedando bastante deprimido. A partir de ese momento comienza a buscar un nuevo enfoque, que aúne los intereses de trabajadores y directivos, y evite los enfrentamientos".[30]

Taylor afirmaba que si se tenían en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones sobre la motivación, se podría mejorar la forma de organizar cualquier trabajo.[31] Estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y la intervención científicos para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales.

---

[30] DÍEZ DE CASTO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide, 1995.
[31] JABLIN,F.M. "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro". En: FERNÁNDEZ, C. (ed.). *La Comunicación humana*. México: McGraw-Hill, 1986. p.115.

El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo y de dinero, mediante un método científico. Afirmaba que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado.

Debido al mal diseño del trabajo y a los malos hábitos por parte de los miembros de la organización, existía, según Taylor, un gesto innecesario e ineficiente en que las organizaciones realizaban sus negocios. Consideraba que los obreros eran incapaces de realizar su trabajo sin recibir órdenes de sus jefes. La única motivación de los obreros para el trabajo era económica, compartida ésta, por otra parte, con el empresario.

La baja productividad y el anquilosamiento de los trabajadores se debía a varios factores: por una parte, a la falsa creencia, de que un aumento en la producción traería el desempleo. Mientras que por otra, algunos malos sistemas de administración obligaban al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arreglaba para no aumentarle su salario. La causa de esta situación “estriba en que casi todos los empresarios tienen establecido un salario máximo que consideran justo para cada categoría de trabajadores, ya trabajen a jornal o a destajo...cada trabajador se da cuenta muy pronto de cuál es esta cantidad en su caso personal y, así mismo, comprende que si el empresario llega al convencimiento de que un obrero puede hacer más trabajo del que venía haciendo, pronto o tarde encontrará una manera de obligarle a hacerlo sin aumentar su salario o aumentándolo muy

poco".[32] Por último, hay métodos de trabajo que desperdician los esfuerzos de los obreros, reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

Los trabajadores han aprendido con la práctica hasta los más mínimos detalles para desarrollar sus tareas, pero nunca han llegado a saber cuáles son las herramientas y métodos óptimos en cada caso. Por su parte, el empresario desconocía cuál era el tiempo que cada trabajador necesitaba para llevar a cabo su tarea. Esto llevaba a los trabajadores más eficaces a disminuir su ritmo de producción hasta conseguir el nivel de los menos eficientes y conseguir así la cantidad previamente establecida.[33]

El objetivo de la organización científica del trabajo es derribar esos obstáculos y descubrir los métodos más eficaces para realizar una tarea y dirigir a los obreros. Argumentaba que al lograr que los trabajadores dieran su mejor esfuerzo al cumplir con actividades bien diseñadas y relacionadas con las tareas, las organizaciones podían ahorrar dinero e incrementar la productividad, mientras que los trabajadores podían obtener salarios más altos. Sugirió pagar a los trabajadores por la cantidad de trabajo realizado más que por el número de horas que trabajaban. Si los trabajadores fueran más productivos al cumplir con sus tareas ganarían más dinero. El trabajo podía diseñarse de manera que promoviera la eficiencia e incrementara la productividad, junto con los estudios de tiempo y de movimiento darían la tasa óptima

[32] TAYLOR, F.W. *Management Científico*. Barcelona: Oikos-Tau, 1970.
[33] LUCAS MARTÍN, A. *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, 1990.

para el cumplimiento de esa tarea. Los incentivos monetarios podían establecerse para los trabajadores que sobrepasan esa tasa.

Taylor introdujo unos principios básicos en su obra *Management* Científico:

- Sustituir las normas y convencionalismos empíricos en todos los campos de la industria por la "ciencia". La efectividad de las operaciones de la organización debe medirse de manera científica y objetiva.

- Debe proponerse la armonía sobre la discordia. Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños, al determinar las reglas, regulaciones y roles formales de todos los miembros de la organización.

- Debe hacerse hincapié en la cooperación y el trabajo en equipo sobre el individualismo. La dirección debe cooperar con los trabajadores para asegurarse que se cumplen las tareas de la manera más eficiente y basadas en la ciencia.

- Lograr la producción máxima, en lugar de producciones restringidas.

- Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para su prosperidad personal y la de la empresa. Eliminando, asimismo, toda holgazanería en las actividades de la organización. Esto puede lograrse al seleccionar y capacitar científicamente a los trabajadores para una tarea específica.

- Debe haber una división del trabajo entre los directores y los trabajadores.

- Debe pagarse a los trabajadores por la cantidad de trabajo que desempeñan.

Aunque estos aspectos parecen centrarse en el trabajador y en cómo lograr el máximo nivel de producción hay que destacar la preocupación de Taylor por armonizar los intereses tanto de los obreros como de los patronos, administradores y propietarios. El trabajo de Taylor contribuyó al desarrollo de técnicas de dirección mejoradas en la estandarización del trabajo, la planificación de las tareas, los estudios de tiempos y movimientos (el trabajo se divide en movimientos esenciales, se combinan en la secuencia correcta y se enseña a los empleados encargados de ejecutarlos), las tarifas por pieza producida y el ahorro de costos, así como al nacimiento de campos de estudio como la supervisión, la ingeniería industrial, la dirección industrial y la dirección personal.

La administración científica, consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado: los conocimientos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas de manera tal de constituir una ciencia, acompañada de un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección. De ello resulta una nueva división de los deberes entre ambas partes y una cooperación íntima y cordial que resulta imposible de obtener bajo la filosofía del antiguo sistema de administración.

Teoría administrativa: Henry Fayol (Escuela moderna del *management* operacional)

El industrial y empresario francés Henry Fayol fue el primer y más influyente teórico de la teoría administrativa. Sus investigaciones se basan en su trabajo como administrador en una compañía minera. En 1916 en su libro *General and Industrial Management* señaló varios principios que se han convertido en las bases de la teoría administrativa. Henry Fayol y sus seguidores centraron su estudio en los problemas administrativos y de dirección, completando así las investigaciones de Taylor.

Fayol trabajó durante toda su vida en un consorcio minero francés, donde tras veintiocho años llega a la presidencia, en un momento de quiebra inminente. Permaneció en el cargo treinta años, dejándolo en una posición inmejorable.

Una de sus principales aportaciones radica en su pensamiento de que el conocimiento administrativo se puede enseñar, para lo que formuló la Teoría General de la disciplina y estableció una serie de principios que la sustentaban, recogido todo ello en su obra *General and Industrial Management*, antes mencionada.

Fayol identificó 14 principios claves de dirección, aunque algunos pueden parecer de sentido común, debido sobre todo a su extendido uso. De ellos, hay tres principios afines que sobresalen por su importancia y novedad con respecto a la escuela del *management* científico: 'unidad de dirección', 'la cadena en escalafón' y la 'unidad de mando'. Estas tres definen las estructuras jerarquizadas y con funciones claramente delimitadas y diferenciadas dentro de la organización. Tal y como detalla

en su obra no se trata de principios rígidos sino que deben ser adaptados a las circunstancias y necesidades de cada situación concreta:

- División del trabajo: dirige el desarrollo de habilidades especializadas por parte de los miembros de la organización, para que puedan concentrarse en tareas específicas que conduzcan a una mayor productividad y eficiencia, tanto en las actividades técnicas como en las administrativas.

- Autoridad y responsabilidad: capacita a los directores para ejercer poder y control sobre los subordinados. Los subordinados tienen que admitir la autoridad de sus superiores dentro de la organización. La responsabilidad es consecuencia y producto de la autoridad ejercida, por lo que están estrechamente vinculadas.

- Disciplina: todos los miembros de la organización deben someterse a sus normas y reglas y se especifican penas para quien no las cumpla. Todo ello requiere directivos capaces de lograr respeto por los acuerdos tomados que tienen como fin lograr obediencia, aplicación y energía.

- Unidad de mando: cada miembro debe responder y recibir órdenes ante un único superior, con ello se incrementa la claridad de los roles laborales.

- Unidad de dirección: los miembros deben trabajar juntos para conseguir el cumplimiento de las metas de la organización. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Este principio ilustra

el énfasis del bien de la organización sobre el bien individual del miembro de la organización.

- Subordinación del interés individual al general: dirigir a los miembros individuales a actuar por el bien y el interés de la organización. Es función de la administración conciliar estos intereses en caso de discrepancia.

- La remuneración del personal: los miembros de la organización deben ser recompensados por su trabajo con un salario y otros beneficios materiales que se equiparan a su productividad laboral. De este principio se deduce que la principal motivación es la financiera, y que el desempeño en el trabajo depende de la cantidad de remuneración.

- Centralización: mayor éxito de las organizaciones cuando la administración central ejerce un fuerte control sobre las actividades de los miembros. El grado de centralización dependerá de la capacidad de los directivos y la dimensión y estructura de las organizaciones.

- Jerarquía: en la 'cadena de escala' los miembros de la organización deben responder directamente a sus superiores y supervisar a sus subordinados. La estructura jerárquica no debe ser demasiado rígida para que pueda modificarse si la situación lo requiere. La cadena de escala establece una línea vertical de interacción entre subordinados y superiores, a lo largo de la línea jerárquica. Se establece así un camino de comunicación descendente, que por otro lado puede hacer difícil la interacción entre miembros de la organización que están en el mismo nivel jerárquico. Para solucionar este

problema Fayol aseguró que en ciertas ocasiones (crisis, por ejemplo) los miembros de la organización pueden comunicarse en forma horizontal o por medio de cadenas paralelas de control, con sus compañeros para coordinar actividades, solucionándose así el problema de la comunicación horizontal. Fayol lo definió como canal horizontal y se conoció popularmente como 'puente de Fayol'.

- Orden: no se debe dejar nada al azar, todas las actividades han de estar planificadas y clasificadas. Igualmente, las distintas divisiones departamentales deben mantenerse diferenciadas a lo largo de la empresa.

- Equidad: tanto los administradores como los trabajadores sean leales y respetuosos unos con otros.

- Estabilidad del personal: los miembros necesitan tiempo para aprender a cumplir con sus tareas asignadas y conforme realicen un buen trabajo deben asegurarse un empleo y puesto continuo en la organización. Los frecuentes cambios de personal, a la larga suponen grandes costos, y la mayoría de las veces se deben a una mala administración.

- Iniciativa: los directores han de saber y estar atentos acerca de los trabajos que deben realizarse y de las actividades de sus subordinados directos hacia la realización de estas tareas. Los dirigentes deben permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa para participar en la creación y ejecución de los planes de empresa.

- Espíritu de grupo: se debe fomentar un espíritu de equipo que dote a la organización de unidad y coherencia. El estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal entre los grupos de trabajo ayuda a conseguir este clima de unidad y coherencia.

Estos principios administrativos, postulados de la teoría de Fayol ponen las bases del *management* actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control.

La teoría administrativa se desarrolla como una serie de normas establecidas para la dirección de las organizaciones industriales, de acuerdo con reglas y autoridad estrictas. En esto radican todas las fuerzas y debilidades de la teoría administrativa. En cuanto al tema de la comunicación en las organizaciones Fayol contempló ya la necesidad de que, en ocasiones, se empleara la comunicación lateral (entre personas del mismo nivel jerárquico) en las organizaciones.

Teoría de la burocracia: Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber proporciona un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas. Sus principios básicos quedan recogidos en su obra *Theory of Social and Economic Organization* (1947). Max Weber "sugiere que las organizaciones se deben gobernar por 'grupos firmes de reglas abstractas' concebidas para asegurar la predecibilidad de la ejecución y la coordinación de las tareas".[34] Las relaciones entre compañeros de trabajo se deben regir por la formalidad y la

[34] JABLIN, F.M. Op. Cit., 1986.

impersonalidad, evitando así problemas entre los trabajadores y dando lugar a una mayor eficiencia en el trabajo. Sus postulados pueden ser aplicados tanto a la administración pública como a la empresa privada.

Para Weber la organización burocrática muestra ocho características:

- Todo debe estar bajo unas reglas y normas, que son las que designarán las tareas y reglamentarán las actividades de la organización. Todos los miembros de la organización están sometidos a una disciplina estricta y sistemática, siendo también controlados por la dirección o inmediatos superiores. Se intenta prever las situaciones que se pueden plantear en el trabajo, dando guías de comportamiento ante cada una de ellas. Todo debe estar recogido por escrito. Acciones homogéneas y consistentes de los empleados, ahorro de tiempo y esfuerzos, estandarización e independencia de las personas son algunas de sus ventajas.[35]

- El trabajo se debe dividir en áreas de especialización, lo que ayudará a incrementar la productividad del trabajador.

- Las relaciones interpersonales se deben organizar jerárquicamente, para una mayor organización y para un mejor cumplimiento de las tareas. Existe una cadena de mando ininterrumpida que va desde el cargo de más rango

[35] DÍEZ DE CASTO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op. Cit., 1995.

hasta los operarios. Su estructura tiene forma piramidal, estratificándose en una serie de niveles.

- El empleo de personal cualificado tanto desde un punto de vista técnico como desde el punto de vista de la habilidad. La organización se asegura de las capacidades del empleado que va a contratar, mediante unos requisitos de entrada, como educación o experiencia. Las personas se asignan a los puestos en función de sus cualidades.

- La calidad intercambiable del personal permite que distintos trabajadores pueden desempeñar varias actividades de la organización. Esto acentúa que las tareas de la organización se consideran más importantes que los miembros particulares que las desempeñan.

- El trabajo ha de regirse por la impersonalidad y el profesionalismo, con lo que se le da una mayor importancia a las tareas de la organización que a los individuos, al tener que centrarse estos en las metas y objetivos de la organización y hacer a un lado sus propias metas y necesidades.

- "Las descripciones detalladas de trabajo deben proporcionarse a todos los miembros de la organización para delimitar sus obligaciones formales y sus responsabilidades laborales. Los empleados deben tener un entendimiento claro de las expectativas de la dirección de su desempeño en el trabajo".

- Las organizaciones se estructuran y organizan desde la racionalidad, con una lógica definida y unas reglas y normas predecibles.

Dentro de esta teoría se destaca el dirigismo y el control, cuyas reglas y normas están previamente determinadas y delimitadas. Los empleados son tratados con un excesivo formalismo y de manera impersonal, lo que deparará en una desmotivación de los trabajadores hacia los intereses de la empresa, disminuyendo el interés por la superación a nivel personal. Aunque, por otra parte, hay que destacar la gran especialización favorecida por la división de las tareas y por una continuidad en la organización.

La burocracia puede ofrecer muchas ventajas para las tareas de la organización, pero también puede ser muy restrictiva para los miembros de la organización y para los individuos y la comunidad a los que sirve.

La teoría burocrática identificó los elementos primarios de la estructura de la organización; la teoría administrativa identificó estrategias específicas para establecer el orden dentro de las organizaciones; y la dirección científica identificó las técnicas a través de las cuales podían promoverse las operaciones eficientes de la organización. De esta forma la teoría clásica enfatiza la importancia de la planificación y la estructura en el desempeño de las organizaciones, favorece las estructuras piramidales, altamente jerarquizadas y excesivamente preocupadas por la proliferación de normas y principios, con el fin de conseguir una mayor productividad al más bajo coste y sin favorecer excesivamente las relaciones interpersonales entre los trabajadores. El hombre es considerado como un ser racional movido únicamente por una meta económica. La efectividad de la organización se mide por lo que produce. La comunicación sirve para establecer control directivo, proporcionar instrucciones a los trabajadores y permitir a los directores recolectar información para la planificación,

por lo que únicamente considera a la comunicación en su sentido descendente.

El efecto previsto por Weber era que una estructura que poseyera todos los atributos anteriores, obtendría una gran eficiencia en la realización de sus actividades. En la práctica, esas características, potencialmente beneficiosas, han servido, en multitud de ocasiones, para provocar efectos contrarios a los inicialmente previstos. Así, hoy en día, la burocracia se asocia más con la idea de ineficiencia que con la original de su autor.[36]

Esta teoría simplifica la vida de la organización al cumplimiento de las tareas formales, y pasando por alto la importancia del miembro individual de la organización.

Esta noción de organización no parece adaptarse a la estructura de la empresa moderna, donde prima una relación más humana entre los trabajadores, a la vez que unas directrices más flexibles capaces de adaptarse a los cambios del momento.

Será a partir de los años 30 cuando se empiecen a poner en duda estas cuestiones, lo que dará lugar al surgimiento de una nueva teoría, donde prima la dimensión humana y social de los empleados, se trata de la teoría de las relaciones humanas.

[36] Ibidem.

1.2. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras que reciben.

A finales de los años treinta, al finalizar los experimentos de Hawthorne se reconoció la importancia de las relaciones humanas, de las necesidades y expectativas de los trabajadores, dando lugar al nacimiento y consolidación del denominado "Movimiento de las Relaciones Humanas", que tanto influirá en el desarrollo humano en la empresa y que tanta repercusión ha ido adquiriendo en los ámbitos empresariales.[37]

Los experimentos en Hawthorne comenzaron en 1924 cuando el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric Company (empresa dedicada a la fabricación de equipos telefónicos). Su objetivo era investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados. Los resultados no fueron los esperados, se produjo un aumento de la productividad tanto cuando la intensidad de la luz aumentaba, como cuando disminuía. Estas consecuencias provocaron el abandono de los estudios hasta 1927, en que se llamó a Elton Mayo, entonces profesor de Harvard, para intentar resolver el enigma. En unión de otros colegas como William J. Dickson y en especial Fritz

[37] POZO LITE, M. Del. Op. Cit., 1997.

Roethlisberger, empezó una investigación que iba a durar cinco años, y que se convertiría en una de las más famosas de la historia administrativa. Elton Mayo descubriría, por casualidad, algo con lo que no habían contado en el inicio de los experimentos: la existencia de relaciones interpersonales, y la aparición de los grupos informales frente a los grupos formales.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación; y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos: cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero, la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa, además de la iluminación, estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en una habitación separada y fueron alteradas algunas variables: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fingían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados

fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos económicos, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si pensaban que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan especial atención. Las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, el sentirse formando parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecía el rendimiento en el trabajo hasta el punto de elevar los niveles de productividad a ritmos insospechados. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne. Los resultados obtenidos hasta 1927 dieron pie a los investigadores a formular las primeras bases y postulados del llamado 'Movimiento de las Relaciones Humanas'.

Entre 1928 y 1931 se llevó a cabo la siguiente y última fase de experimentos. Se elaboró un programa de entrevistas dirigidas a estudiar las relaciones humanas que se estaban produciendo en la factoría Hawthorne. Los investigadores se apartan definitivamente del estudio de las condiciones físicas de trabajo, y se centran en el estudio de las relaciones humanas laborales. De los más de 20.000 empleados entrevistados se sacó la conclusión de la existencia de grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal), frente a los grupos formales

(constituidos formalmente desde la dirección), que resultaron ser el lugar donde los trabajadores podían satisfacer sus necesidades sociales y potenciar su colaboración para el logro de los objetivos de la empresa. Elton Mayo llegó a la conclusión de que la pertenencia a estos grupos informales era lo que realmente motivaba a los trabajadores a acudir diariamente al trabajo.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero, sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los 'jefes', le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

La última fase de las investigaciones se dio entre 1931 y 1932, su objetivo fue estudiar las relaciones entre los grupos formales e informales. Se dará una mayor importancia al trabajo en grupo y, a la necesidad de una comunicación entre mandos intermedios y trabajadores.

Las principales conclusiones de los estudios se resumen en:

- Los individuos no están aislados en su trabajo, por lo que no pueden ser considerados individualmente. Cada individuo forma parte de un colectivo con el que se relaciona en todo lo referente a cuestiones como la definición de su trabajo, su

actitud, o su rendimiento. Y estas relaciones son tanto formales, como informales.

- Los trabajadores no sólo están motivados por el dinero. La motivación del empleado depende también, y principalmente, de factores motivadores personales y sociales.

- El personal no constituye un factor fijo en el balance. Cuando se produce un cambio, en cualquier parte de la organización, afectará a personas, provocando una reacción en los trabajadores.

Los estudios de Hawthorne establecen los puntos clave de la base para el desarrollo de la teoría de relaciones humanas, como una perspectiva alterna a la teoría clásica para el estudio de las organizaciones, así como para el estudio de la comunicación en las organizaciones.

- Los trabajadores son influidos por medio de la comunicación: esta implicación se convirtió en una parte muy importante de la teoría de las relaciones humanas y condujo al desarrollo del campo de la comunicación en las organizaciones. Venía a desmentir a la teoría clásica que veía a la comunicación como un mal necesario.

- Identificación de la comunicación ascendente (los teóricos clásicos sólo habían identificado las ventajas de la comunicación descendente).

- Se observó la importancia de la comunicación informal entre los miembros de la empresa (los teóricos clásicos veían los canales formales como la forma básica, legítima y más influyente de la comunicación).

Las principales aportaciones de la escuela humanística, o movimiento de las relaciones humanas estarán en reconocer:[38]

- La motivación de las personas en el trabajo se produce, en gran parte cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas.

- Las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes.

- Cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

1.3. Escuela Behaviorista

Al terminar la Segunda Guerra Mundial la racionalización industrial y el avance tecnológico, unido a la creciente introducción de maquinaria en las fábricas, produce la insatisfacción en el trabajo, la desmotivación y la monotonía que caracteriza a los trabajos de producción en cadena y a gran escala. Será en este panorama donde una serie de autores comiencen sus investigaciones, uno de ellos será Mary

[38] Ibidem.

P. Follet y sus aportaciones en el campo del *management* se derivan hacia una vertiente psicológica.

Para Follet los miembros de la organización (tanto directivos como trabajadores) comparten intereses y objetivos comunes y su consecución es responsabilidad de todos. Destacando la importancia del grupo como unidad de trabajo y de gestión dentro de la organización.

Chester I. Barnard[39] analizó cuáles deben ser las funciones básicas de un gerente:

- Aportar un buen sistema de comunicación. Proporcionar el sistema de comunicación mediante la definición de puestos y el reclutamiento y mantenimiento de las personas idóneas para cubrirlos.

- Dirección de personal basada en la motivación e incentivos. El afianzamiento de los esfuerzos esenciales conlleva inducir a las personas a entrar en relaciones de cooperación con la organización, y suscitar prestaciones elevadas de los empleados a través del mantenimiento de moral, el esquema de alicientes y disuasivos, la intervención y el control.

- Definir los fines y objetivos de la organización y del trabajo a realizar. Una función obvia de un jefe es saber y decir qué hay que hacer y que no hay que hacer y hacia dónde hay que ir para conseguir los objetivos y metas de la empresa.

---

[39] MIGUEL FERNÁNDEZ, E. *Introducción a la gestión (management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 1991.

Para Barnard el rol primario del ejecutivo es ser un comunicador, un vínculo comunicativo entre los miembros de la organización. Además, el jefe o director debe procurar la cooperación entre todas las personas de la organización, potenciando los incentivos positivos (oportunidades de prestigio, ambiente social participativo, condiciones de trabajo adecuadas, incentivos económicos, etc.) y eliminando las presiones negativas.

Precursor de la teoría de sistemas, al reconocer la elevada interdependencia de los elementos empresariales con su entorno, fue el primer teórico en concebir a la organización como un sistema, "un sistema de actividades y esfuerzos de dos o más personas coordinados conscientemente". Sin embargo, sus aportaciones no fueron aprovechadas por otros teóricos hasta los años 60. Barnard utiliza la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros de la organización. La comunicación era considerada como el ingrediente más esencial de la organización con el que la dirección puede producir la cooperación con los miembros individuales de la organización.

Barnard escribió uno de los libros fundamentales en la historia del pensamiento sobre administración, Las funciones de los elementos dirigentes.

1.4. Teoría de las motivaciones

El teórico Hezberg centró su atención en los factores determinantes de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo. Llevó a cabo una serie de entrevistas entre distintos niveles jerárquicos y diversos departamentos dentro de una empresa, donde les solicitaba que relataran aquellos hechos que a lo largo de su vida laboral le habían producido mayor satisfacción e insatisfacción. En sus resultados observó

como los valores motivadores hacían referencia al trabajo en sí, su contenido, sus posibilidades y sus retos. Mientras, las condiciones en el trabajo, los denominados factores extrínsecos, eran los menos motivadores.[40]

McGregor recoge las claves de la teoría de la motivación desarrollada por Abraham Maslow, constituyendo un nuevo enfoque en los estilos de dirección. Lo hace en un artículo publicado en 1957 "The human side of Enterprise", en el que analiza la situación humana de la empresa moderna después de consolidarse la revolución industrial y una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial. Para Maslow hay una serie de necesidades que el hombre debe satisfacer para llegar a la motivación en el trabajo. Las necesidades están organizadas en niveles:

1. Nivel: necesidades fisiológicas (motivación económica)

2. Nivel: necesidades de seguridad (protección contra el peligro, amenazas, privaciones, etc).

3. Nivel: necesidades sociales (necesidad de ser aceptado, respetado y valorado por los demás, necesidad de asociarse y de pertenecer a un grupo).

4. Nivel: necesidades del yo. Pueden ser de dos clases: por una parte aquellas relacionadas con la propia estima (confianza en uno mismo, independencia, conocimiento, etc.); por otra, aquellas que se relacionan con la propia estimación (reconocimiento y aprecio por parte de los demás, etc.).

---

[40] RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1991.

5.Nivel: necesidades de autorrealización (necesidad de ser creador y de desarrollarse en el más amplio sentido de la palabra).

1.5. Teoría de sistemas

Se denomina 'sistema' a un conjunto de partes o elementos interrelacionados, que formando una unidad compleja actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Así, los primeros teóricos de la sistémica definieron muchas veces los sistemas como "conjuntos de elementos en interacción". Las partes de las que se componen pueden ser de distinta naturaleza, tanto física como biológica, así como también pueden ser teorías, principios y técnicas. De ésta forma podemos considerar a las empresas e instituciones como sistemas.

La teoría de los sistemas surgió a mediados de los años setenta, siendo su raíz la publicación de la obra de L. Von Bertalanffy, *General system theory, fonundation, development, applications,* de 1968. Desde entonces ha demostrado su fecundidad y su aplicabilidad que va desde la biología (su origen) hasta la sociología, la mecánica, la informática, la lógica y la epistemología.[41] Se ha vislumbrado como particularmente útil en el campo de las ciencias humanas, e igualmente la teoría de sistemas es un medio de estudio destinado a enfrentar la complejidad. El hecho de su denominación como "teoría general de sistemas" o "teoría del sistema general", indica la ambición de esta teoría, que es aplicable a la totalidad del universo, es decir, a todos los objetos que componen el universo. Gran parte de su desarrollo teórico se debe a estudiosos como

[41] COLLE, R. *Teoría cognitiva sistémica de la comunicación*. Santiago de Chile: San Pablo, 2002.

Sabih que trabajó en la integración de la Teoría de las Comunicaciones, la Teoría de la Información de Shannon y Weaver, y la teoría de la Cibernética, conocida en Europa desde 1948 cuando Wiener publica su obra Cybernetics".[42]

"Plantea un nuevo marco de enfoque metodológico que retoma la visión holística e integradora, como necesaria para una comprensión de la realidad, frente a los Reduccionismos analíticos que fijaban su atención en aspectos muy concretos, sin considerar que éstos estaban sujetos a la dinámica del conjunto."[43]

Características de los sistemas

Según Bertalanffy, tal y como hemos apuntado, un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

---

[42] POZO LITE, M. Del. Op. Cit., 1997.
[43] Infoamérica. <http://www.infoamerica.org/teoria/bertalanffy1.htm> [Consulta: 02/03/07].

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.

Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Tipos de sistemas

En cuanto a su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo e igualmente no envían ningún recurso al exterior. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con un muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.

- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Se adaptan para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se

> organiza, y se adapta. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y retroalimentación. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, sino que necesitan la influencia constante del ambiente o entorno que les rodea.

Teoría de sistemas abiertos

Uno de los mayores aportes de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones es el tema de los sistemas abiertos, que subraya la importancia de la interacción entre las organizaciones y sus entornos. La conocida como teoría de sistemas abiertos sugiere que las organizaciones y los entornos son interdependientes. Los cambios del entorno indudablemente influyen en la vida de la organización y los cambios de la organización influyen en su entorno. Para Le Moigne un sistema abierto consiste en "un objeto que, en su medio ambiente, dotado de finalidad, ejerce una actividad y ve evolucionar su estructura con el tiempo, sin perder sin embargo su identidad única".[44]

La teoría de sistemas abiertos subraya la importancia de la comunicación externa en las organizaciones. Los defensores de las perspectivas clásica y de relaciones humanas no estaban interesados en la comunicación externa y se preocupaban por las funciones de la comunicación interna en las organizaciones. Los teóricos de sistemas acentuaron la necesidad de apertura del sistema y expandieron el énfasis tradicional en las actividades internas de la organización para incluir el flujo de información y comunicación externos en las organizaciones.

---

[44] LE MOIGNE, J.L. *La théorie du système général*. París: Puf, 1994.

Tal y como afirmaban Barnard y Follet las organizaciones debían ser consideradas como sistemas abiertos, es decir, aquel en el que las partes interactúan con su entorno relevante y es influenciado por el mismo. La organización, como sistema, tiene flujos de información, de materiales y de energía procedentes de su entorno (*inputs*), y que una vez trasformados salen en forma de bienes y servicios (*outputs*). Se produce un continuo *feedback* o sistema de retroalimentación. La sensibilidad de un sistema abierto implica que éste cambia con el tiempo y en función de los cambios externos. Así, las empresas e instituciones por su propia naturaleza son sistemas abiertos, que intercambian toda clase de recursos con su ambiente. Unos sistemas serán, no obstante, más permeables que otros.

Para Bertalanffy, las organizaciones eran consideradas sistemas abiertos y dinámicos, compuestos a su vez por partes o subsistemas. Éste sistema y sus distintos subsistemas se encuentran en relación e interacción continua con su entorno relevante recibiendo su influencia.

Por su parte, Katz y Kahn consideran igualmente a las organizaciones como sistemas abiertos, debido a una serie de consideraciones:

- Las organizaciones están compuestas por partes interdependientes.
- Para desarrollarse y crecer las organizaciones deben intercambiar información, productos y energía con su entorno.
- Mantienen un equilibrio con su entorno a través de la retroalimentación.

- Los objetivos que persiguen las organizaciones se pueden obtener a través de diferentes planteamientos y distintos procesos.

La teoría de sistemas abiertos reconoce la interdependencia que la organización y sus distintos subsistemas o partes han de mantener con el entorno, tal es así que aquella no podría sobrevivir sin esa necesaria relación de retroalimentación o *feedback*, que favorece su desarrollo. En este sentido destaca la búsqueda, recogida y selección de la información del entorno necesaria para el desarrollo, funcionamiento y mejora de la productividad de toda organización. Rechazar la idea de que para sobrevivir hay que estar en sintonía con nuestro entorno o medio ambiente conduce a las organizaciones al agotamiento, al desorden y, finalmente, a la desaparición.

El entorno está formado por todos los factores externos a la organización. Estos factores tienen distintos grados de influencia en las organizaciones. Para especificar los elementos del entorno que son más críticos para la organización y que ejercen una influencia directa sobre ella y sus miembros, se ha introducido el concepto de 'entorno relevante'.[45] La información proporcionada por los factores del entorno relevantes será la clave para el desarrollo y la productiva de la organización. Como indica Weick, los entornos relevantes de la organización son en realidad entornos de información. Los miembros de la organización interpretan los mensajes que les llegan del entorno para derivar información acerca de las condiciones ambientales (en su más amplio sentido). Las organizaciones y sus entornos están conectados por

[45] KREPS, G.L *La comunicación en las organizaciones*. Argentina: Addision-Wesley Iberoamericana, 1995.

flujos de mensajes que proporcionan a cada uno información relevante [T.2]

T.2. Relación de la organización con su entorno o medio ambiente

	Entradas		Salidas	
	Información		Información	
Entorno	Energía	**Transformación**	Energía	**Entorno**
	Recursos		Recursos	
	Materiales		Materiales	

Elaboración propia.

1.6. Teoría de la contingencia

Basada en la teoría de sistemas y representada por Lorsch y Lawrence su principal aportación es el hecho de que a través de ella se trata de descubrir cuáles son las formas más eficaces de organizarse en función de las variables de los subsistemas. En sus estudios a varias empresas, en los que compararon los grados de diferenciación y de integración con el entorno, así como sus resultados económicos, llegaron a la conclusión de que las organizaciones más eficaces eran las que mejor adaptadas estaban a su entorno y aquellas que eran capaces de adaptar sus mecanismos al grado de incertidumbre del medio en el que se encuentran.

1.7. Tendencias del *management* actual

Las tendencias más recientes del *management* actual están representadas principalmente por Peter Drucker y Karl Weick, que centran sus investigaciones en el estudio de los recursos necesarios y de las condiciones óptimas que deben darse para conseguir los objetivos empresariales.

Para Peter Drucker (economista y consultor austriaco considerado como una de las principales figuras en el ámbito de la empresa y las organizaciones) una óptima gestión empresarial se puede llevar a cabo desde la perspectiva de los recursos y resultados o teniendo en cuenta los esfuerzos necesarios para conseguir los resultados previstos. Debemos tener presente que tanto los recursos como los resultados de la empresa existen fuera de ella y no dentro, por lo que hay que tener siempre presente el entorno que la rodea y en el cual está inmersa.

Durante la década de los 70 y principios de los 80 las investigaciones sobre el *management* actual hacen hincapié en el estudio de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en las organizaciones.

Por su parte, Karl Weick mantiene que las organizaciones no existen sino es a través de los flujos de actividades humanas que se desarrollan dentro de ellas. Los flujos de comunicación que tienen lugar dentro y fuera de la empresa son los que hacen que la organización se mantenga y los individuos desarrollen sus actividades. Weick argumenta

que los seres humanos se organizan, básicamente, para ayudarse a reducir la incertidumbre informativa que enfrentan sus vidas.[46] Así las organizaciones se han desarrollado como sistemas sociales para resolver las ambigüedades o carácter equívoco, gracias a la recogida e interpretación de la información proveniente del exterior. A partir de este momento las empresas contarán con la capacidad para recoger, almacenar, procesar y distribuir información. Aún así los cambios constantes hacen que el panorama empresarial se caracterice en la actualidad por la dificultad de procesar la inmensa cantidad de información. La comunicación y la información juegan un papel importante a la hora de afrontar situaciones y problemas, adaptarse a los nuevos cambios y lograr una ventaja competitiva.

1.8. La teoría funcionalista de las comunicaciones de masas.

Hipótesis de los usos y gratificaciones:

El efecto de la comunicación de masas es entendido como consecuencia de las gratificaciones a las necesidades experimentadas por el receptor: los media son eficaces si y cuando el receptor les atribuye dicha eficacia, sobre la base justamente de la gratificación de las necesidades. Es decir, la influencia de las comunicaciones de masas sería incomprensible si no se considera su importancia respecto a los criterios de experiencia y los contextos situacionales del público: los mensajes son disfrutados, interpretados y adaptados al contexto subjetivo de experiencias, conocimientos, motivaciones. El receptor 'actúa' sobre la información de la que dispone y 'usa'. La hipótesis de usos y

[46] Ibidem.

gratificaciones tiene una doble importancia: por un lado, se enmarca en la teoría funcionalista de los media; y por otro, también se integra en el movimiento de revisión y de superación del esquema informacional de la comunicación.

Katz-Gurevitch-Haas establece cinco clases de necesidades que los mass media satisfacen: a) necesidades cognoscitivas (adquisición y refuerzo de los conocimientos y de la comprensión); b) necesidades afectivas-estéticas (esfuerzo de la experiencia estética-emotiva); c) necesidades integradoras a nivel de la personalidad (seguridad, estabilidad emotiva, incremento de la credibilidad y del status); d) necesidades integradoras a nivel social (refuerzo de los contactos interpersonales, con la familia, los amigos, etc.); e) necesidades de evasión (relajación de las tensiones y de los conflictos).

Existe una conexión entre las clases de necesidades a satisfacer y las modalidades de consumo de los media: los libros y el cine, por ejemplo, satisfacen las necesidades de autorrealización y autogratificación, ayudando al individuo a entrar en relación consigo mismo; los periódicos, radio y televisión sirven para reforzar el vínculo entre el sujeto y la sociedad.

Las conexiones entre satisfacción de la necesidad y elección del medio de comunicación al que exponerse está representada como una opción del destinatario en un proceso racional de adecuación de los medios disponibles a los fines perseguidos. Esta disponibilidad no corresponde a todo lo que es propuesto por cada medio, sino que está limitada a la capacidad y posibilidad efectivas de acceder a ellos. Estas últimas están en relación con las características personales y sociales del

destinatario, con su costumbre y familiaridad con un determinado medio.

2. Empresas e instituciones: su organización

2.1. El modelo empresarial y la organización de la empresa española: una perspectiva histórica

Las empresas españolas hasta principios de los años 80 se movieron en entornos relativamente cerrados y estables. Sin embargo, los cambios que se producen a partir de esta época (y que en el resto de Europa se habían iniciado en los años 70), las sitúan en entornos cada vez más abiertos, internacionales y dinámicos; al mismo tiempo que suponen un cambio importante respecto de los modelos empresariales anteriores. Entre los principales cambios podemos mencionar: la innovación continua de los productos, la eficacia de los procesos operativos (debido a la implantación de nuevas tecnologías), la profesionalización de la gestión y la internacionalización de sus actividades.

Modelo empresarial y su organización en los años 60

En los años 60 surge un modelo empresarial que representa un cambio importante. Aunque este cambio se limitó prácticamente a la esfera económica y a una tímida liberalización política, la influencia que supuso la expansión de las economías occidentales en la española facilitó un espectacular desarrollo de ésta. El hecho de que éste viniera impulsado principalmente por el exterior propició una progresiva dependencia económica respecto de los países occidentales. En este contexto las empresas gozaban de un entorno muy favorable para obtener una elevada rentabilidad económica.

Durante los años 60 las empresas españolas operaban en un entorno social estable y favorable a su expansión, caracterizado por una

estructura social conservadora que se mantenía y legitimaba a través de las diferentes instituciones sociales y que se reflejaba en:

- Una sociedad autoritaria y jerárquica.
- Una sociedad sumisa a la autoridad.

Unos valores sociales dominantes que daban un limitado énfasis a la orientación al futuro y a la profesionalización, y dificultaban el cuestionamiento de la autoridad y la innovación.

Las empresas obtenían una alta rentabilidad sólo con una política de 'ir haciendo' lo que el mercado pedía, dominando la tesis de vender todo lo que se podía producir en lugar de producir lo que podían necesitar los clientes.

Dada la poca complejidad del entorno y la pequeña dimensión empresarial (más del 95 por ciento de las empresas tenían menos de 50 personas y las empresas de mayor tamaño eran sensiblemente más pequeñas que las de los países occidentales) la estructura organizativa de la mayor parte de las empresas españolas se caracterizaba por:

- Una dirección personalista y muy centralizada en la dirección de la empresa, que coordinaban y supervisaban personalmente y de manera muy informal el funcionamiento de la empresa, con una participación del personal limitada.
- Un personal directivo autodidacta, paternalista y poco profesionalizado pero con la experiencia en el sector, en la empresa y en las tareas que realizaba para tomar decisiones en un entorno favorable. Por otra parte, las empresas que

contaban con personal más profesional ni se le valoraba ni intervenía demasiado en el proceso de decisión.

- Una organización burocratizada, muy jerarquizada y poco flexible, con una limitada clarificación, formalización y racionalización de las tareas y responsabilidades.

- Una política de personal que favorecía la contratación y promoción en base a criterios poco orientados a la eficacia, escaso programas de formación, y con una promoción interna y unos incentivos basados en la fidelidad y la antigüedad.

- Una limitada relación y coordinación entre departamentos, lo que provocaba, que una empresa no fuera más que un conjunto de "pequeñas empresas" que funcionaban cada una de ellas aisladas del resto.

- Elevada identificación con la empresa, a la que se le consideraba como una familia. Por lo que el personal era poco reivindicativo y muy respetuoso con la dirección.

- Un sistema de control poco formalizado por la existencia de mecanismos de control no formales suficientes para orientar el comportamiento individual.

- Unos canales de información poco formalizados.

- Una cultura organizativa que promovía el paternalismo, la fidelidad y la estabilidad.

Modelo empresarial y su organización a partir de los años 70

A partir de la década de los 70 se producen una serie de cambios en el entorno empresarial que provocan la crisis del modelo económico y empresarial anterior. El modelo empresarial que operaba en los países occidentales desde el final de la Segunda Guerra Mundial, termina por desmoronarse debido a la crisis de la energía. Se produce una aceleración de la inflación, el estancamiento económico por la Reducción de la capacidad adquisitiva, el aumento del paro y el déficit de las balanzas de pago.

En el caso español desde 1975 y, especialmente, en los primeros años de la década de los años 80, el entorno social y político experimentó importantes cambios. Las empresas que trataron de adaptarse a este nuevo contexto desarrollaron una estrategia que les permitiera una mayor competitividad. Cambia la óptica dominante en el modelo anterior de "vender todo lo que se pueda producir" para empezar a pensar en "producir lo que pueden necesitar los clientes". Lo que provocó una mayor utilización de las técnicas de marketing y en menor medida de comunicación (centrándose principalmente en la publicidad). Para mejorar su competitividad las empresas tuvieron que Reducir y controlar los costes y orientarse a la racionalización de su gestión, introduciendo técnicas de gestión más sofisticadas.[47] La empresa española se caracterizaba por:

- La reducción de las plantillas.

[47] AMAT, J.Mª. *El control de gestión en la empresa española*. Barcelona: Gestión 2000, 1993.

- Un freno a las nuevas inversiones y un desinversión de los activos.

- Un mayor énfasis en la promoción a través de la inversión en comunicación y publicidad (poco importante hasta el momento).

- Una política comercial que permitiera la diferenciación.

- Una política financiera basada en una reducción del endeudamiento.

- Una política de producción que buscaba una mayor competitividad.

Este cambio en la estrategia fue acompañado por el inicio de una gradual racionalización de la estructura organizativa, a través de:

- La profesionalización de los equipos directivos.

- La racionalización y formalización de las funciones, responsabilidades, tareas, procedimientos y puestos de trabajo.

- Una gradual descentralización de las decisiones y una mayor participación del equipo directivo en el proceso de decisión.

- La selección y promoción del personal en base a la cualificación.

- El diseño de sistemas de control económico y de gestión más sofisticados y formalizados, con la introducción de sistemas de costes y de control presupuestario.

Modelo empresarial y su organización a partir de los años 80

A principios de la década de los 80 se produjeron una serie de cambios en el entorno empresarial que contribuyeron a facilitar la superación de la crisis. Iniciándose un proceso de expansión que durará hasta los años 90. Entre las principales características de este entorno podemos citar:

- Internacionalización de los mercados.
- Los mercados tradicionales de productos industriales y de consumo están caracterizados por tener una elevada competencia.
- La tecnología es cada vez un factor más relevante, que permite una elevada automatización y flexibilidad.
- Se reduce el ciclo de vida de los productos y obliga a realizar esfuerzos importantes en I+D.
- Se promueve un mayor individualismo.
- Auge de valores heterogéneos y diferentes según los distintos grupos sociales.
- La mayor cualificación del personal y desarrollo de los medios de comunicación han contribuido a un aumento de las expectativas del personal respecto a la empresa y a la

necesidad de que ésta desarrolle una cultura que promueva la identificación.

- Mayor intervención estatal para racionalizar el funcionamiento del país, aunque con un aumento progresivo de la presión fiscal.

- Creciente influencia y poder de grupos externos a las empresas que condicionan cada vez más su toma de decisiones.

- Reducción de los costes (disminución de la inflación, abaratamiento de materias primas, etc.).[48]

Todos estos factores han contribuido a configurar un entorno más dinámico, abierto y competitivo, en el que cada vez se hace más necesaria la profesionalización de la gestión y la comunicación, dotándola de una mayor orientación hacia las personas que forman parte de la empresa. Este nuevo estilo de dirección representa un cambio importante respecto a los modelos empresariales que habían existido hasta ahora y significa un salto cultural importante.

Modelo empresarial y su organización a partir de los años 90

En cuanto a la estructura organizativa seguida por la mayoría de las empresas a partir de los años 90 se va a caracterizar por: la descentralización, la desburocratización, la profesionalización del personal, el diseño de sistemas de coordinación interdepartamental más formalizados, la formación intensiva de los recursos humanos, el diseño

[48] Ibidem.

de estructuras que permiten una mayor participación del personal implicado en las decisiones que les afectan, la utilización generalizada de sistemas de control financiero más sofisticados, y la utilización de la comunicación empresarial tanto con el mercado (externa) como con los miembros de la organización (interna).

Será en este momento cuando se vislumbre una verdadera necesidad de contar activamente con la comunicación empresarial. En este nuevo contexto "no se vende lo que se produce, si no que se produce lo que vende", es decir, se produce lo que el mercado demanda, y si el mercado no lo demanda, se crea la necesidad. Lo que el mercado demanda es lo que las tendencias de la moda y la publicidad marcan. La comunicación, como ocurre con otros sectores, es creadora de opiniones y de actitudes. Y esas tendencias son las que hacen que se venda un producto u otro. Por eso es vital e imprescindible una buena política de comunicación empresarial.

El fin de una empresa económica es siempre el de obtener un beneficio. Para conseguirlo la empresa debe de vender un producto (sea el que sea). Pero en el mercado actual (de la oferta y la demanda) las cosas no se limitan a fabricar un producto y ponerlo en el mercado esperando su venta, sino que para conseguir ese fin último de obtener beneficios hay que tener en cuenta variables como: la competitividad de las empresas (estar informado de cómo funcionan otras empresas del sector), la búsqueda de la calidad en los productos (conocer las normativas que afecten a nuestro producto o servicio), la eficacia de la gestión para abaratar el precio de los productos (y coordinar, por tanto, los elementos de la cadena de producción y distribución para obtener el máximo rendimiento), la especialización de un producto para un sector de mercado determinado (saber cuáles son las necesidades del mercado

y del público), etc. Y para poder conseguir todas estas cosas hace falta establecer una línea de comunicación con cada uno de esos sectores, para, así, estar informados de todas esas necesidades y obligaciones.

Pero, no sólo existe una necesidad empresarial de comunicar desde el punto de vista de la venta del producto, también existe una necesidad de preocuparse por la comunicación por parte de los integrantes de las empresas. La comunicación afecta incluso a la forma de operar de los empresarios en la actualidad. "Cincuenta o sesenta años atrás [dirá Berlo][49] el gerente de una organización industrial conocía cada una de las operaciones efectuadas en su fábrica. Era capaz de explicar todas y cada una de las técnicas empleadas y de efectuar la mayoría de las tareas. Con el desarrollo de la automatización, de la industrialización masiva, hemos asistido al nacimiento del empresario profesional, del hombre que llega al tope de la escala industrial, no por lo que sabe hacer con las cosas, sino por lo que sabe hacer con la gente por medio de la comunicación. [....] Todo el que esté familiarizado con la moderna administración industrial en cualquier nivel, sabe que la mayor parte del día de trabajo es utilizada en hablar, en dar instrucciones a los subalternos, en recibir información de la administración superior y transmitirla a aquellos; en reunirse con colegas para discutir planes, entrevistarse con los empleados con el fin de evitar motivos de queja y aumentar la eficiencia en el trabajo; en leer y escribir memorandos para coordinar varios departamentos en una sola unidad de trabajo. A medida que se vaya desarrollando la automatización, hasta el mismo

[49] BERLO, D.K. *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo, 2001.

operario habrá de emplear más tiempo manipulando símbolos que manejando máquinas."

2.2. Sistemas de organización

La palabra organización tiene varias acepciones, para el caso que nos ocupa nos vamos a quedar con aquella que la define como "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". Por su parte, Aguirre, Castillo y Tous[50] definen a las organizaciones como "grupos humanos estructurados, permanentes y orientados a unos objetivos".

Los elementos definitorios de cualquier tipo de organización serían los siguientes:

1. Un grupo humano
2. Que tenga una permanencia en el tiempo
3. Que presente características comunes, según sea el tipo de sociedad en la que se encuadra
4. Orientada a un fin o meta definida
5. Que existan tareas y actividades diferenciadas entre sus miembros
6. Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad

[50] AGUIRRE, A. et al. *Administración de empresas*. Málaga: Edinford, 1991.

7. Que requiere una coordinación racional e inteligente

8. En el que se da una interacción con el ambiente externo, ya que las organizaciones son sistemas abiertos, que sostienen intercambios con el entorno, del cual reciben determinados insumos y al cual ofrecen sus productos, influyendo en el medio y siendo influidas por él.

El establecimiento de una estructura organizativa parte del hecho inicial de que en cualquier organización es necesario realizar una gran cantidad y diversidad de tareas, para lo cual, el conjunto del trabajo total se divide en actividades, que se asignan a diferentes órganos, unidades, departamentos, secciones y personas.

La función de organización comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa o de una institución, en el sentido de asegurar que se identifican todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y que éstas se ordenan y asignan de la forma adecuada para realizarlas. Tal y como indican José Díez de Castro y Carmen Redondo López cuando hablamos de organización nos referimos a la "función que se ocupa de proveer de un armazón material a la organización."[51]

La organización requiere de la dirección que especifique cada una de las cargas de trabajo a efectuar en la empresa y las relaciones de todo tipo que se van a mantener entre los diversos puestos de trabajo. Para llevar a cabo esta función se deben tener en cuenta varias cuestiones:

[51] DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op.Cit., 1995.

- Especialización. A partir de la Revolución Industrial es cuando se impone la división del trabajo en la actividad económica. La división del trabajo es la descomposición de una actividad completa en elementos o partes más pequeñas, que son ejecutados por dos o más personas.

- Amplitud de dirección. Se entiende por amplitud de dirección el número de subordinados que se pueden supervisar eficiente y eficazmente. Así cuantas más personas puedan supervisar directamente un directivo, menos gestores serán precisos para el global de la organización. Igualmente, el número de gestores determinará la estructura de la empresa.

- Departamentalización. ¿Según qué criterios agrupar las tareas en departamentos?

- Jerarquía. ¿Cómo distribuir la autoridad para ejecutar las tareas a través de los distintos niveles de la organización?

- Delegación. ¿Quién será el responsable de la ejecución de las tareas?

- Centralización. ¿Cómo controlaremos las acciones de las personas?

- Coordinación ¿De qué manera garantizaremos la unidad de actuaciones de las unidades y departamentos?

- Grupos. ¿Se estimulará el afán individual o el espíritu de equipo?

- Formalización. ¿En qué se basarán las actuaciones y evaluaciones, en el apego a normas y procedimientos o en los resultados?

De la conjunción de todos estos elementos surgirá un tipo de estructura y organización diferente.

Cuando una empresa o institución es pequeña, puede no requerir prácticamente el establecimiento de una estructura formalizada. Sin embargo, a medida que su actividad se vuelve más amplia y compleja, se hace necesario racionalizar la distribución de tareas y eso es, precisamente, la finalidad de la función administrativa de organización.

La coordinación en la organización

El hecho de dividir el trabajo hace necesaria la coordinación, es decir, armonizar las actuaciones de los diferentes elementos de la empresa para que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la organización. De esta forma la organización es el resultado de dividir el trabajo de la empresa, en conjuntos de tareas, pero manteniendo al mismo tiempo la coordinación de las mismas. Entre los sistemas para lograr una actuación armónica de las distintas partes de una organización, podemos citar los siguientes:[52]

- Adaptación mutua: es el mecanismo de coordinación más sencillo y el más eficaz. Logra la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal y directa entre los

[52] AGUIRRE, A. et al. Op. Cit., 1991.

sujetos. Se suele aplicar en las organizaciones que presentan una estructura más simple, así como en las no permanentes. Aunque su uso está extendido a todo tipo de organizaciones.

- Supervisión directa: se aplica en las empresas en las que su organización se hace más compleja. Consiste en coordinar a través de una jerarquía, haciéndose una persona responsable del trabajo de otras. Esta persona es la encargada de programar, distribuir y regular el plan de trabajo de sus subordinados.

- Normalización: consiste en ajustar el trabajo a una norma, patrón o estándar. El uso de este mecanismo reduce la necesidad tanto de comunicación continuada como de supervisión directa, ya que implica una ordenación y racionalización previa del trabajo. La normalización puede aplicarse en tres dimensiones:

- Normalización de métodos de trabajo: se asigna a cada individuo una tarea perfectamente descrita, definida en todos sus detalles y con una secuencia espacial y temporal claramente establecida.

- Normalización de productos: esta normalización indica cuál debe ser el resultado de las tareas. Se especifica el resultado requerido, pero no el cómo alcanzarlo. Puede darse de forma simultánea con la normalización de métodos de trabajo.

- Normalización de habilidades: en aquellos casos en los que la naturaleza de la tarea es compleja, incierta y variable, la

coordinación se busca mediante el entrenamiento previo de los individuos en el manejo de situaciones complejas.

Dependiendo de la mayor o menor intensidad con que se empleen los distintos mecanismos de coordinación en la estructuración de las organizaciones sugiere rápidamente la idea de las estructuras resultantes y su funcionamiento serán distintos: los sistemas de organización se diferencian en muchos aspectos, como el grado de formalización de su estructura, la flexibilidad, la longitud de la cadena de autoridad, el sistema de comunicación, la forma en que se sanciona el desempeño, etc. En un extremo y otro de los sistemas de organización encontramos: el sistema altamente formalizado, que se resume en el concepto de burocracia y el sistema flexible, adhocracia.

Sistemas de organización formalizados: la burocracia

Max Weber, considerado como el padre de la burocracia, persigue una organización que aporte el máximo de racionalidad, donde todas las tareas, funciones y responsabilidades están perfectamente predefinidas, establecidas y asignadas, respondiendo a una rutina inflexible. Cada trabajador debe mantener una relación lo más impersonal y formal posible con el resto de los trabajadores. El sistema burocrático es el que mejor responde a un sistema de organización altamente formalizado.

La organización burocrática está definida por los siguientes parámetros:

- Alta especialización de las tareas
- Trabajos rígidamente definidos

- Tramo de control reducido
- Elevada centralización
- Jerarquía estricta de autoridad
- Coordinación mediante reglas y procedimientos
- Énfasis en el trabajo individual
- Baja tolerancia del cambio y el conflicto

La burocracia, tal y como hemos visto, aparece en la primera época de la Revolución Industrial como una forma de resolver los problemas que suscita la ausencia de un sistema formal. Los problemas surgen, sin embargo, cuando las características del sistema burocrático se convierten en fines en sí mismos y no en medios para manejar la actividad de la organización. De ahí que este término se asocie a connotaciones negativas.

Entre sus aspectos negativos se encuentran la insensibilidad a las necesidades específicas de los clientes, la incapacidad para adaptarse a los cambios del ambiente, la pérdida de cooperación espontánea entre los funcionarios, el excesivo apego a los derechos formales de la autoridad y la responsabilidad, las rutinas y procedimientos, y, en definitiva, el olvido de lo que debe ser la misión de la organización en

beneficio de los métodos. A este tipo de patrones se les ha denominado buropatología.[53]

Mintzberg[54] distingue dos tipos de sistemas burocráticos:

- La burocracia maquinal: es el sistema burocrático por excelencia. Está presente en aquellas organizaciones con una departamentalización funcional, fuerte presencia de personal de apoyo, alta formalización, gran división del trabajo y estandarización de operaciones. Las unidades operativas son de gran tamaño. Las empresas en que se encuentra son empresas con antigüedad en el mercado, con un elevado volumen de negocio. Los entornos simples y estables se ajustan a este tipo de configuración. En la burocracia maquinal es posible llegar a una elevada especialización. La formalización de los procedimientos da lugar a una proliferación de reglas y normas y al uso casi exclusivo de los canales de comunicación formal en todo el conjunto de la organización.[55]

- La burocracia profesional: se da en aquel tipo de organizaciones que necesitan conciliar las exigencias de un flujo de operaciones predeterminado, pero también complejo, lo que dificulta la supervisión, debiendo así ser controlado directamente por los operarios que lo ejecutan. En tal caso, la organización utiliza como mecanismo de coordinación la

[53] THOMPSON, V.A. *Modern Organization*. Nueva York: Alfred A. Knopff Inc, 1961.
[54] MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1988.
[55] DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op.Cit., 1995.

> normalización de habilidades. El trabajo de este personal consta de un análisis o diagnóstico del problema para hacerlo corresponder a una categoría o a un método o procedimiento que pueda resolverlo. La departamentalización se basa en un enfoque funcional/cliente. En vez de estandarizar los trabajos, se trata de estandarizar las habilidades del personal mediante un largo período de formación y adiestramiento.[56]

Mientras que en la burocracia maquinal se recurre a la autoridad jerárquica, en la burocracia profesional se hace hincapié en la autoridad profesional, en el poder del experto.

Sistemas de organización flexible: la adhocracia

La adhocracia es la estructura flexible por excelencia, propugna un sistema de organización menos mecanicista, menos detallada y menos formalizada que el burocrático. Se tiende a una configuración estructural sumamente orgánica, pero mecánica, con una escasa formalización del comportamiento.

Se suele utilizar en aquellas organizaciones que necesitan un alto grado de innovación, lo que exige una capacidad permanente de combinar equipos de expertos interdisciplinarios en proyectos sumamente variables entre sí, de forma que todo ello funcione sin impedimentos. La adhocracia reemplaza la maquinaria social única por varias unidades auto administradas que efectúan partes de la tarea total de la organización. Los equipos de trabajo se forman o se disuelven según sea necesario: la organización ideal estará formada por equipos ad

[56] MINTZBERG, H. Op. Cit., 1988.

hoc, que cooperan para resolver problemas y realizar el trabajo, pero no por oficinas permanentes o departamentos funcionales. La autoridad está descentralizada y no es permanente.

La adhocracia contrata y confiere poder a expertos, esto es, a profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación. Se caracteriza por ser el tipo de configuración estructural que menos respeta los principios clásicos de unidad de mando y regulación.

Mintzberg señala dos tipos de sistemas adhocráticos:

- La adhocracia operativa: actúa innovando y solucionando directamente los problemas que plantean los clientes. Cuando un cliente expone un problema la adhocracia operativa inicia un esfuerzo creativo para dar con una solución novedosa.

- La adhocracia administrativa: funciona también con equipos, aunque con una finalidad diferente, se adentra en proyectos para servirse a sí misma.

Organización formal e informal

El origen de la distinción entre organización formal e informal se encuentra en los experimentos de Hawthorne que Elton Mayo y su compañero Roethlisberger llevaron a cabo en la planta de Western Electric, y en los que se constató la importancia de los grupos informales dentro del contexto de la organización.

-Organización formal

Tal y como afirman Kast y Rosenzweig se trata de una estructura planeada y representa un intento consciente y deliberado por establecer patrones de relación entre los miembros de la organización, encargados de alcanzar los objetivos establecidos.[57]

Se basa en el establecimiento de un organigrama, que es la representación gráfica del funcionamiento de una empresa. Trata de representar bidimensionalmente todas las actividades y relaciones influyentes en el rendimiento de personas y departamentos. En un organigrama se recoge el tipo de trabajo que realiza cada grupo, la elevación de la estructura, las relaciones permitidas entre colectivos o el tipo de autoridad que se posee.

-Organización informal

Hace referencia a los aspectos relacionales, no planificados, sino que surgen de manera espontánea como resultado de las actividades e interacciones de los individuos integrantes de la organización.[58] Es decir, constituye el conjunto de actividades y relaciones no exigidas por la dirección.

Dentro de los grupos informales aparecen, a su vez, subgrupos. Los grupos informales y los subgrupos crean sus propias posiciones y papeles, desarrollan normas y aplican sanciones para hacerlas cumplir y

[57] KAST, F.E y ROSENZWEIG, J.E. *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill Latinoamericana, 1987.
[58] RENAU PIQUERAS, J.J. *Administración de empresas: Una visión actual.* Madrid: Pirámide, 1985.

diseñan métodos y procedimientos de trabajo y de diversión ajenos a las prácticas oficiales de la organización formal.[59]

Los distintos grupos informales implantan sus propias normas, que son un reflejo de las ideas que comparten acerca de lo que es justo, correcto, equitativo y deseable. Las normas sirven para probar la lealtad al grupo de sus integrantes y aplicar sanciones en caso de incumplimiento de las mismas. También desarrollan prácticas de trabajo no oficiales, esto es, formas de llevar a cabo su tarea que el grupo considera adecuadas para sí, aunque vayan en contra de las reglas y métodos establecidos por el sistema formal de la empresa.

La organización informal cuenta con una serie de ventajas, ya que por una parte ayuda a los individuos a satisfacer muchas de sus necesidades, y a las cuales la organización formal no puede o no sabe atender (afiliación, estima, seguridad). Por otra parte, colabora a hacer más eficiente a la propia organización, favorece la cooperación interdepartamental. Las satisfacciones y recompensas que los grupos brindan a los individuos mejoran el clima laboral, de forma que el lugar de trabajo se convierte en un ambiente grato, lo que Reduce el absentismo y la rotación del personal. La amistad y el trato social contribuyen a que el trabajo se desarrolle eficazmente y a que las ideas y la información fluyan mejor. De hecho, determinadas clases de información son ignoradas y no tienen lugar en el sistema de información formal, que suelen centrarse casi exclusivamente en datos cuantitativos y objetivos. Tal y como afirma Mintzberg “es escasa la

[59] HAMPTON, D.R. *Administración*. México: McGraw-Hill, 1989.

cantidad de trabajo que puede realizarse sin comunicación informal alguna".[60]

Aunque la organización informal tampoco está exenta de inconvenientes, ya que puede interferir en los intereses de la empresa, perjudicando su propósito de alcanzar unos determinados objetivos. Los grupos pueden establecer sus propios estándares de desempeño, ignorando los programas establecidos. Al aplicar sus propias normas hacen inútil el sistema de control de la organización.

En toda organización han de convivir forzosamente la estructura formal y la informal, hay que saber conjugarlas ya que ambas son útiles y necesarias. La eficiencia organizacional surge del reconocimiento implícito y explícito y de la colaboración entre la estructura formal y la informal. En el diseño de la organización debe procurarse una configuración estructural que sea compatible con la organización informal.

2.3. Diseño organizativo

La función de organización está estrechamente relacionada con el concepto de 'diseño organizacional', que vendría a ser el conjunto de actividades necesarias para configurar una estructura organizativa eficiente. Por su parte Valle[61] lo define como "el proceso de ordenación de las características estructurales de la organización, para lograr o mejorar su eficacia, eficiencia y adaptabilidad".

---

[60] MINTZBERG, H. Op. Cit., 1988.
[61] VALLE CABRERA, R. *El diseño de las organizaciones: Una aproximación contingente.* Sevilla: Publicaciones de la Universidad de Sevilla, 1986.

De esta definición se desprende que la estructura de la organización ha de estar basada en los principios de eficiencia y unidad de objetivo. En cuanto al primero sostiene que una estructura de organización es eficiente si permite obtener los objetivos y metas propuestas con el mínimo coste y esfuerzo. Se incluyen aquí tanto los objetivos de la empresa o institución como los de sus empleados. Por su parte, el principio de unidad de objetivo declara que una estructura organizativa es efectiva si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa. Este principio presupone que los objetivos y metas a alcanzar son conocidos por todos los miembros de la organización. Es aquí donde entra en juego el importante papel de la comunicación dentro de las empresas e instituciones.

El diseño organizacional para poder llevar a cabo su tarea de configurar un ambiente interno eficiente y eficaz, ha de tener en cuenta una serie de cuestiones como: enumerar las tareas a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización; agrupar todas estas en unidades orgánicas; estos grupos de actividades o funciones han de estar supervisados por un responsable; a él hay que conferirle la autoridad necesaria para desarrollar su función; diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura,

El diseño organizacional ha de considerar el entorno de la propia organización (ambiente, tecnología, objetivos a alcanzar y recursos humanos) y su entorno social.

La estructura organizativa: la estructura organizativa de una empresa no es un modelo inmutable y definitivo, sino que viene dada por las necesidades y circunstancias de cada organización. Por lo que

debemos tener en cuenta todas las variables que afectan e influyen en la estructura de la organización, y que dependiendo de los mismos van a surgir modelos organizativos distintos.

La estrategia: la estructura de una organización debe establecerse como medio de favorecer el logro de los objetivos. Será la estrategia de la organización la que facilite la consecución de esas metas. Veneciana considera que el principal factor condicionante de la estructura es la estrategia, ya que si ésta cambia hay que modificar aquélla.[62] Ha existido siempre una polémica sobre la relación entre estrategia y estructura. Por una parte, atendiendo a una concepción secuencial del proceso administrativo es lógico suponer que la determinación de lo que se desea conseguir sea previo a la disposición de los medios necesarios y con los que se cuenta (diseño de la estructura). Aunque, por otra parte, parece ser más cierto que existe una interdependencia mutua.

La tecnología: el término tecnología aplicado a la empresa se refiere al cómo se realiza una actividad, más que al qué se usa para ello. La tecnología es una variable muy importante en la estructura, ya que refleja la naturaleza de la organización. Este hecho fue confirmado por Joan Woodward, quien a raíz de sus investigaciones puso de manifiesto el impacto de la tecnología sobre la estructura organizativa de la empresa. Su trabajo vinculaba la tecnología a las características organizacionales y al éxito de la empresa, convirtiendo a aquella en una variable importante en el diseño de la organización.[63]

---

[62] VENECIANA VERGES, J.M. "Estructura de las organizaciones". En: *Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresas*. Tomo V. S.L: Orbis, 1985.
[63] AGUIRRE, A. et al. Op. Cit., 1991.

El ambiente: la organización necesita ser un sistema abierto a su entorno social, político, económico, etc., es decir, necesita estar abierto a su ambiente externo. La empresa o institución necesita estar al corriente de los requerimientos que la sociedad le solicita y, además, los cambios producidos en el ambiente van a influir directamente en ella. Hay que distinguir entre medio ambiente general o entorno social común o general a todas las organizaciones existentes y el entorno específico de cada una de ellas, conocido como 'entorno relevante', es decir, el conjunto de componentes con los cuales la organización se relaciona directamente, ya que son los específicos de su naturaleza.

Los recursos humanos: la relación entre la estructura y los recursos humanos trata de establecer qué características de estos últimos resultan congruentes con cada tipo de sistema estructural. Aunque no se pueden extraer conclusiones universales sobre qué tipos de estructuras organizativas son más adecuadas para cada clase de empleado.

Departamentalización: diseño de la organización en horizontal

Una empresa pequeña, con escaso volumen de negocio y un número Reducido de empleados, suele presentar un organigrama bastante simple que, por lo general, cuenta con dos niveles: el superior, representado por uno o varios directivos, y el inferior, que abarca a todo el personal operativo. Pero, a medida que aumenta su dimensión la empresa necesita agrupar sus actividades y empleados según algún criterio que resulte eficaz.

La departamentalización consiste en una división del trabajo bajo la condición de especialización, dando lugar a una agrupación de actividades y asignación de las mismas a unos órganos específicos.

Newman define la departamentalización como el proceso de agrupamiento de actividades en secciones con fines directivos.[64] Es el proceso de asociar a los miembros de una organización en función de un criterio relevante para su actuación.

Principales formas de departamentalización:

- Departamentalización funcional.

Se trata de agrupar las tareas de la empresa cogiendo como base las funciones básicas de la actividad económico-empresarial. Se establecen departamentos de acuerdo al tipo de actividad desarrollada por cada persona. Es una de las más extendidas y más utilizadas entre las empresas de tamaño medio y que se dedica a un tipo de bien o servicio.

La organización funcional presenta varias ventajas:

- Especialización, que provoca una gran eficiencia de recursos, destreza y competencia.
- Permite absorber el crecimiento de la empresa.[65]
- Agrupación centralizada, facilitando el control por parte del órgano superior, así como que éste se reserve las actividades generales de dirección.

[64] RENAU PIQUERAS, J.J. Op. Cit., 1985.
[65] BUENO, E. et al. Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Pirámide, 1989.

- Se ha presentado como especialmente adecuado en ambientes estables y en actividades en las cuales la estrategia exige productos de calidad elevada.[66]

Aunque, no está exento de inconvenientes:

- La excesiva especialización provoca que personas y departamentos se centren más en objetivos particulares que en metas globales. Igualmente, se pueden llegar a crear fronteras entre los órganos y desaparece la cooperación interdepartamental.

- Difícil evaluación de resultados de personas y grupos.

- El riesgo de abandonar sin solución los problemas difíciles de definir y de encajar como propios de una función.

- La especialización crea la tendencia a considerar la propia función como la más importante para el éxito de la organización y a menospreciar las demás.

- Se diluye la importancia de la autoridad, produciéndose problemas de elusión de responsabilidades y de falta de disciplina.[67]

[66] HAMPTON, D.R. Op. Cit., 1989.
[67] MINTZBERG, H. Op. Cit., 1988.

- Departamentalización por productos

En esta ocasión se utiliza como criterio para dividir el trabajo y constituir unidades el de los productos o líneas de productos. Este tipo de organización es característico de empresas de gran dimensión, que producen dos o más productos distintos en composición, proceso de producción y distribución. Por productos se entiende tanto bienes como servicios.

La departamentalización por productos suele suceder a la estructura funcional, que se hace inoperante para una administración eficaz al diversificarse mucho la actividad. El factor determinante de la tarea es el número de productos y no la faceta técnica de la actividad. En otras ocasiones ésta organización suela combinarse con la funcional. Esta forma de organización es adecuada para aquellas actividades en la que la eficiencia depende decisivamente de los costes, de los plazos y, en general, de consideraciones económicas, en las que la cooperación entre especialistas es importante y la innovación del producto es fundamental.[68] También suele ser adecuada en situaciones de ambiente inestable. Entre sus ventajas podemos citar:

- Facilita la coordinación de las actividades funcionales especializadas, orientándolas hacia la finalidad común que el producto representa.

- Se hace posible el manejo de una gran variedad de productos, promoviendo la diversificación.

---

[68] HAMPTON, D.R. Op.Cit., 1989.

- Facilita la innovación.

- Permite una forma de administración sumamente descentralizada, concediendo autonomía a los responsables de cada producto para lograr sus objetivos.

- Las divisiones o líneas de producto pueden ser evaluadas como centros de beneficio, pues tienen corrientes propias de ingresos y gastos. Fácil atribución de responsabilidades.

- Posibilidad de crecimiento indefinido, sin afectar a la gestión de los departamentos existentes.

- Mayor capacidad de respuesta al entorno.

Entre sus inconvenientes se encuentran:

- La posible pérdida de control de la dirección general sobre las unidades, debido a la autonomía de la que gozan éstas.

- Posibilidad de incurrir en costes elevados por duplicar funciones. Ineficiencia en el empleo de recursos.

- Requerimiento de un alto número de directivos.

- Departamentalización por territorios

Se emplea en aquellas empresas distantes y dispersas geográficamente. Su función consiste en agrupar a todas las actividades que se desarrollan o afectan a un área geográfica determinada bajo un

responsable del área. Se fundamenta en el establecimiento de zonas de actuación. Este tipo de departamentalización se puede realizar considerando zonas o naciones definidas, aunque también se pueden inventar agrupaciones o regiones, que no coinciden exactamente con los límites y fronteras territoriales.

Su uso se recomienda cuando la estrategia y las circunstancias indican que el éxito de la organización depende particularmente del ajuste a las condiciones locales. Su uso es frecuente en aquellas actividades donde el conocimiento actualizado y particularizado del mercado es muy importante. Sus ventajas varían según las áreas de actividad del negocio:

- En el área comercial es donde mayores ventajas ofrece debido a la proximidad al mercado, posibilidad de diferenciación de productos, etc.

- En el área financiera: no se obtienen particulares mejoras en la obtención y control de los recursos financieros por adoptar una estructura territorial.

- En el área productiva: ahorros en los fletes, en costes de mano de obra y arrendamientos y por la buena voluntad que despierta la localización de empresas en la zona, que pueden compensar la pérdida de competitividad por renunciar a unidades productivas de gran escala.[69]

En cuanto a sus inconvenientes:

---

[69] KOONTZ, D. et al. *Administración*. México: McGraw-Hill Latinoamericana, 1985.

- Se necesitan muchos directivos.
- Se dificulta el control a alto nivel.
- Se tiende a duplicar innecesariamente muchos servicios y actividades.

- Departamentalización por clientes

Es un tipo de departamentalización muy utilizado en determinadas actividades debido a la proximidad con el cliente y la capacidad de adaptarse a sus exigencias. De esta forma muchos servicios públicos tienen departamentos específicos para atender a empresas o a particulares.

Su principal desventaja es la infrautilización que determinados clientes pueden hacer de las instalaciones y del personal específicamente destindo a ellos en ciertos momentos.

- Departamentalización matricial

En este tipo de departamentalización se emplean simultáneamente dos o más criterios. Las unidades o departamentos surgen de la agrupación o conjunción de agrupaciones funcionales y de producto. Se produce una violación del principio de unidad de mando, todo empleado tiene a la vez dos o más jefes.

Ventajas:

- Evita que se repitan actividades, sin perjuicio de la operatividad. Buen aprovechamiento de los recursos y del personal.

- No es necesario modificar la estructura para acciones de duración temporal limitada.

Inconvenientes:

- Se produce entre los empleados una confusión ante superiores múltiples. Dificultad de evaluación del rendimiento en el trabajo.

- Conflictos habituales entre líneas de autoridad y prioridades de actuación.

- Departamentalización de equipos de trabajo

Se trata de grupos de empleados que incluyen varias funciones y que son asignados permanentemente para resolver problemas o realizar actividades de forma autónoma. En los últimos años ha sido el modelo más seguido por medianas y grandes empresas que han mostrado una cierta preocupación por la evolución. La departamentalización de equipos soluciona gran número de los inconvenientes de la agrupación funcional.

Entre sus ventajas destacan:

- Participación de todos los trabajadores. Aumento del compromiso. Estructura no vertical.
- Toma de decisiones más rápida, Reducción de costes generales.

En cuanto a sus inconvenientes:

- Pérdida de productividad, debido fundamentalmente al aumento de reuniones.
- Se dificulta la coordinación.

- Departamentalización en red

La organización en red se fundamenta en la idea de que la empresa sólo lleva a cabo aquellas funciones en las que puede alcanzar la excelencia, y subcontrata todo lo demás.

Este tipo de organización trata de desagregar las funciones principales que desempeña la empresa, y las asigna, en su mayor parte, a otras empresas. La empresa queda constituida como un reducido núcleo central que, conservando alguna de las actividades, se dedica primordialmente a servir de enlace y coordinación de las operaciones que realizan otras organizaciones.[70] Ese papel integrador corresponde,

[70] DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op. Cit., 1995.

normalmente, a aquel elemento de la misma que realiza la función dominante en el proceso de creación de valor. El integrador basa su poder en crear intereses mutuos en la red.

El criterio de segmentación en una red normalmente está asociado a los conocimientos de las personas o grupos que lo integran. La coordinación o integración se realiza fundamentalmente utilizando equipos interfuncionales, sean éstos temporales o permanentes, pero los derechos de decisión se asignan normalmente con el máximo posible de autonomía.

Existen tres tipos distintos de organizaciones en red:

- Redes internas. Aparecen para capturar los beneficios asociados al espíritu emprendedor y a los mecanismos de mercado dentro de las organizaciones. La empresa es propietaria de todos los nodos de la red, pero cada uno es dirigido en base a someterlo, dentro de lo posible, a la disciplina del mercado.

- Redes estables. Son empresas que utilizan subcontratación de forma parcial, afectando a algunas actividades de su cadena de valor. A pesar de que los nodos tienen propietarios distintos, la empresa central juega un papel coordinador y fija relaciones estables con los otros miembros de la red.

- Redes dinámicas. Esta es la forma de red menos estable, que podemos ver en sectores muy dinámicos como la moda, los juguetes, editoras, productoras de películas o biotecnología. Son redes que se crean para aprovechar alguna oportunidad

y que se deshacen al terminar. Los miembros de la red también pueden formar parte de otras redes dinámicas.

Ventajas:

- Capacidad de respuesta inmediata ante cualquier cambio en el entorno.
- La empresa se concentra en aquellas actividades en que realmente tiene un desempeño distintivo.

Inconvenientes:

- Se pierde control e identidad sobre la organización y se depende de otras empresas para una buena gestión.
- Mayor riesgo de fracaso. Al hacer menos actividades, sus posibilidades de acción, en caso de una mala situación, se reducen considerablemente.

Autoridad y Poder: diseño de la organización en vertical

Desde las primeras agrupaciones y comunidades de hombres que se dieron en la historia, ha existido la presencia de la figura de la autoridad, una persona que coordine y guíe al grupo. Partiendo de esta base es lógico que a la hora de organizar una empresa o institución, tengamos siempre presente a la autoridad. Éste es un concepto que va unido íntimamente al de organización y sin el cual no podría funcionar. Tanto es así que se considera como una regla o principio básico conocido como 'principio de autoridad'.

Dentro de la organización se constituyen una escala de niveles de supervisión, que dan lugar al principio de jerarquía. Cualquier unidad de la estructura, a excepción del órgano más elevado, puede ser contemplada como un subconjunto perteneciente a una unidad de orden superior, y la organización en su totalidad como una jerarquía de conjuntos.[71] [72]

Hay dos teorías que intentan explicar de dónde procede la autoridad: por un lado, la teoría tradicional mantiene que la misma procede del puesto o rango. Las órdenes serán obedecidas porque las dicta alguien que ocupa una posición jerárquica superior. La autoridad fluye de arriba abajo, según se desciende, la autoridad se hace más reducida, ya que se tiene autoridad sobre un número más reducido de personas. Por otro lado, nos encontramos con la teoría de la aceptación de la autoridad formulada por Chester Barnard, [73] que considera que la autoridad procede de los subordinados, ya que son ellos los que aceptan o no las órdenes recibidas. Según Barnard para que las órdenes sean aceptadas han de cumplir una serie de requisitos:

- El subordinado entiende la orden
- Está de acuerdo con los fines de la organización
- Es compatible con los valores personales del subordinado
- Se siente capaz, física y mentalmente, de ejecutarla

[71] CONRATH, D.W. "Communications Environment and Its Relationships to Organizational Structure". *Management Science*. (1973).
[72] MINTZBERG, H. Op. Cit., 1988.
[73] DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op. Cit., 1995.

Un concepto muy relacionado con el de autoridad es el de poder. Poder es la capacidad de ejercer influencia sobre el comportamiento de otros. Hay muchas clasificaciones de poder, aunque la más conocida y aceptada es la de John French y Bertram Raven (1959).

-Poder legítimo. El poder viene dado por la posición que los directivos ocupan en la organización. Todo aquel que tiene subordinados dispone del derecho a dar órdenes sobre sus actividades laborales.

-Poder de recompensa. Surge cuando alguien percibe que otro individuo puede proporcionarle algo que desea.

-Poder de castigo o sanción. Es la capacidad del individuo para otorgar recompensas o penalizaciones, tanto materiales como inmateriales.

-Poder carismático. Lo posee toda persona cuando alguien desea identificarse con él. Se desarrolla en base a las cualidades personales del sujeto.

-Poder de experto. Deriva de la experiencia, del conocimiento, de la inteligencia, de la competencia y de la capacidad del sujeto. También se le conoce como autoridad profesional.

A la hora de diseñar el sistema de autoridad de la organización se plantean las cuestiones de qué configuración otorgarle a los parámetros expresivos de dicho sistema. Los aspectos significativos en el diseño de la Red de autoridad son la cadena de mando, la unidad de mando, el ángulo de control, la centralización, la descentralización y la delegación.

La cadena de mando, representa una cadena de relaciones de dependencias que se extienden desde la cúspide de la empresa hasta la base. Así, cada nivel orgánico responde ante un superior, garantizándose la coordinación entre los diferentes niveles, difundiendo las metas, estrategias y el control, a través de la comunicación ascendente y descendente.

La unidad de mando, sostiene que cada subordinado debe responder ante un solo jefe. En caso contrario, el operario se encontrará con órdenes contradictorias, sufrirá tensiones en su trabajo y quizás no cumpla ninguna de las instrucciones recibidas.

Ángulo de control, se refiere al número adecuado de subordinados que pueden ser efectivamente controlados por un jefe. Este problema ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo. Actualmente el principio del ángulo de control establece únicamente que el número de subordinados que pueden ser efectivamente dirigidos por un superior es limitado y depende las circunstancias propias de cada organización.

La centralización, consiste en la concentración de autoridad y poder de decisión en los niveles altos de la jerarquía.

La descentralización, es la dispersión de la autoridad y el poder de decisión hacia niveles más bajos. Supone una extensión de la autoridad y de la responsabilidad hacia los niveles inferiores de la organización. De esta forma la autoridad y la responsabilidad no están concentradas, sino extendidas, formando parte integral del contenido de los puestos de nivel inferior.

La delegación, por medio de ella los directivos asignan tareas a sus subordinados, confiriéndoles la autoridad y la responsabilidad necesarias para llevarlas a cabo.[74] De esta forma, se le está otorgando al empleado la posibilidad de resolver problemas aplicando su propio juicio.

2.4. El departamento de comunicación como parte integrante de la organización

Modelo de organización de Weick

Karl Weick afirma que los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa, que tiene su origen en la interacción entre los hombres, y en las distintas actividades que se generan en la organización.

Este mismo autor desarrolló una teoría contemporánea de organización, que describe el proceso de organización en términos de resolver las ambigüedades (carácter equívoco) inherentes a los problemas que enfrentan los seres humanos. Argumenta que los seres humanos se organizan, básicamente, para ayudarse a reducir la incertidumbre informativa que enfrentan en sus vidas. Según Weick nos agrupamos con otros para interpretar los problemas complejos y desarrollar estrategias significativas que ayuden a cumplir con nuestros objetivos individuales.[75]

[74] HAMPTON, D.R. OP. Cit., 1989.
[75] KREPS, G.L. Op. Cit., 1995.

Cuanto más difíciles de interpretar y de resolver son los problemas basados en la información, más necesitamos la ayuda de otros. Las organizaciones se han desarrollado como sistemas sociales para resolver el carácter equívoco e incrementar la seguridad de la vida. Así el establecimiento de las organizaciones responde a la necesidad de afrontar problemas y tareas difíciles de analizar y resolver de manera individual.

La teoría de Weick hace hincapié en la interacción humana como elemento y núcleo central de la organización. Considerando, además, a la comunicación como el proceso crucial desempeñado por los miembros de la organización y estableciendo las actividades específicas de ésta en las que se comprometen los individuos y describiendo las funciones de procesamiento de información de la organización.

Weick[76] adopta tres fundamentos teóricos al análisis de la organización: la teoría evolutiva sociocultural, la teoría de la información y la teoría de sistemas.

- La teoría evolutiva sociocultural describe los procesos por medio de los cuales las personas se adaptan a los cambios en su entorno social y cultural. El proceso de variación se manifiesta por medio del desarrollo de comportamientos adaptativos, y de normas para el comportamiento de las personas, como respuesta a sus presiones sociales y locales. El grupo selecciona las variaciones más

[76] Ibidem.

ventajosas para utilizarlas y se retienen como atributos funcionales.

- La teoría de la información de Shannon y Weaver se preocupa por la eficiencia de la transmisión de mensajes. Estos teóricos trataron de descubrir cómo enviar mensajes de la manera más eficiente posible, sin que hubiera pérdida de información entre el emisor y el receptor y evitando su distorsión. Este concepto de información ayuda a Reducir la incertidumbre y el número de decisiones que debe tomar un individuo ante una situación concreta.

- La teoría de la información explica que los canales distintos tienen diferentes capacidades para manejar la ambigüedad. Para Reducir la incertidumbre del receptor, deben empatarse códigos de mensajes apropiados, con capacidades específicas de canal, para proporcionar información al receptor.

Este concepto de incertidumbre de la teoría de la información es adoptado por Weick para su teoría de la organización. Así, los miembros de la organización tratan de reducir la incertidumbre, generando información por medio del uso de reglas y ciclos. Las reglas son normas que ayudan a las personas a responder apropiadamente a diferentes situaciones y los ciclos son modelos de interacción que ayudan a las personas a desarrollar reglas.

La teoría de sistemas intenta explicar complejos procesos de organización con una estructura analítica altamente flexible. Cada nivel de la organización se compone de partes interconectadas, cada una de

las cuales desempeña una función. La combinación de todas estas partes permite que el sistema funcione y se adapte a su entorno.

Weick adopta la teoría de sistemas, ya que su teoría de organización se amolda a los conceptos de sistemas de jerarquía, partes interdependientes, retroalimentación y no sumatividad.

Otro de los aspectos importantes en el modelo de organización de Weick es el entorno de la organización. Este concepto de entorno no se refiere al aspecto físico que encuentran los miembros de la organización, sino la información hacia la cual reaccionan. El entorno sería una construcción de comunicación. Las interacciones humanas y los mensajes que se dan en la organización se convierten en las unidades de análisis básicas de estudio.

Otros de los elementos importantes de la organización de Weick es el concepto de carácter equívoco de la información. Por carácter equívoco entendemos el nivel de comprensión de los mensajes al que responden los miembros de la organización. Algunos de sus aspectos son la ambigüedad y la complejidad de los mensajes. Los miembros de la organización intentan procesar la información equívoca de manera que puedan predecir la futura y responder a las entradas de información. Cada organización procesa los mensajes que tiene que manejar en un intento por transformar estas entradas de información en mensajes comprensibles y predecibles.

La comunicación en la organización: pilar básico

En cualquier tipo de organización, incluso en las más primitivas, encontramos siempre alguien que desarrolla la función de comunicar. A lo largo del siglo XX ha surgido una especialización en las labores

relativas a la comunicación, delimitándose del resto de tareas de la organización. Además, ha surgido una nueva valoración, económica, del hecho de comunicar. Ésta labor de comunicar es inherente a la propia identidad de nuestra sociedad, que en la actualidad se caracteriza por:[77]

- "Una especialización de las labores, que conduce a definir puestos específicos para la comunicación, delimitándolos del resto de tareas de la organización.

- Una nueva valoración de los rendimientos económicos y sociales del hecho de comunicar".

La comunicación ha ido cobrando importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta de gestión empresarial. Dentro de éste ámbito empresarial la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los conocimientos y comportamientos. Los miembros de la organización necesitan y quieren estar totalmente informados de las diferentes políticas y planes de la organización. Igualmente la dirección necesita información para tomar las mejores decisiones y elaborar los mejores planes para su empresa.[78]

Como instrumento de gestión la comunicación contribuye al consenso de los empleados en la empresa, a hacer de la misma una

---

[77] ÁLVAREZ, T y CABALLERO, M. Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós Ibérica, 1998.

[78] Observamos como en la bibliografía consultada cuando habla de la necesidad de recopilar y tratar información proveniente del exterior sostiene que ésta únicamente resulta útil y necesaria para los directivos de las empresas e instituciones. Mientras que quedan excluidos de éste tipo de información el resto de miembros de la organización.

entidad homogénea gracias a la consecución de los objetivos comunes de asalariados y dirección.

Las organizaciones han dejado de relacionarse sólo con la sociedad a través de la publicidad de su producto material o ideológico y ha comenzado a establecer y mantener un diálogo con su entorno (vecinos, consumidores, medios de comunicación, sindicatos, administración, grupos ecologistas, intelectuales, etc.). De esta forma ha ido ganando valor la "comunicación corporativa o institucional" y el departamento de comunicación. Lo que viene condicionado por el hecho de que todas las empresas e instituciones, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir.

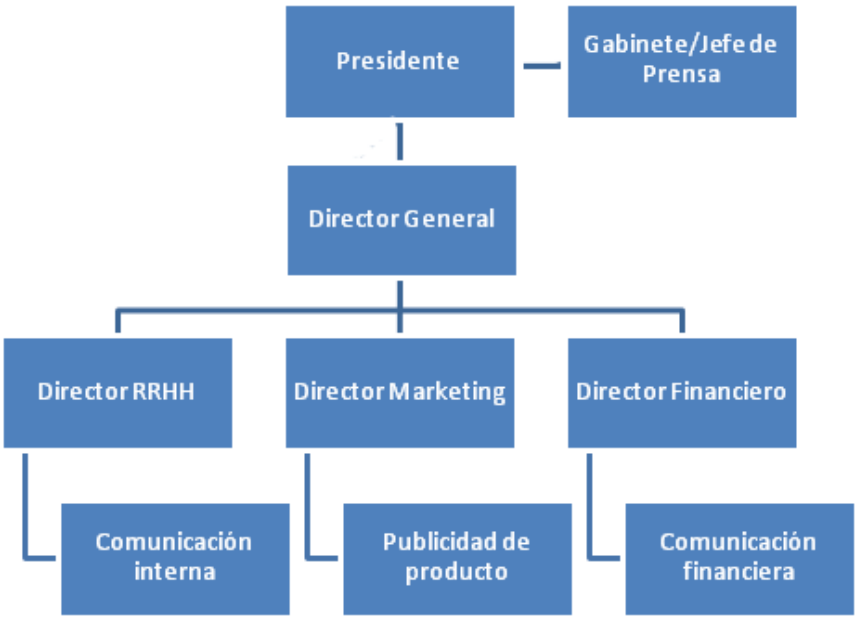
Las empresas e instituciones son sistemas estables y permanentes y la comunicación corporativa o institucional constituye, por un lado, un sistema implícito en el anterior, y por otro una relación abierta con el sistema-entorno. Organización y comunicación forman un todo integral, y ambas son indisolubles. Por lo que hay que considerar la comunicación como un modo de acción que es preciso gobernar y controlar, al igual que el sistema-organización al que pertenece: la empresa.

Ubicación del departamento de comunicación

Existe un antes y un después en la organización y organigrama de una empresa o institución al darse cuenta de la importancia que el departamento de comunicación representa para los mismos. En el gráfico 2 [G.1] observamos cómo antes de la consolidación de este departamento y de su responsable, algunas de sus funciones aparecen dispersas y dependientes de otras unidades. Por su parte, el gráfico 3 [G.2] representa la consolidación en la entidad de este departamento y

en el se puede ver como la función de comunicación es monopolizada y agrupada en una única unidad, quedando fuera de sus competencias la comunicación de marketing o la publicitaria.[79]

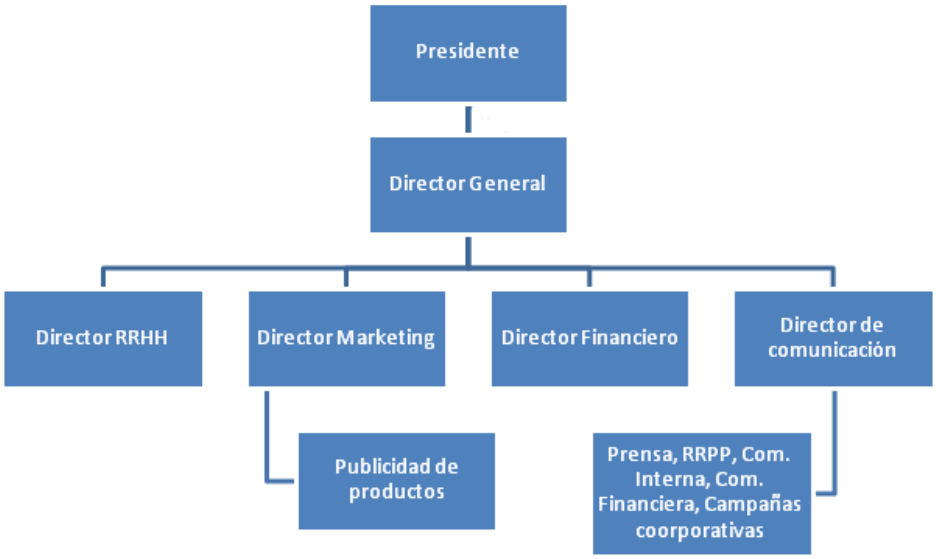
G.1. Organigrama de una organización antes de la consolidación del departamento de comunicación



VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 1998.

[79] VILLAFAÑE, J. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide, 1998.

G.2. Organigrama de una organización tras la consolidación del departamento de comunicación



VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 1998.

Dentro del contexto empresarial o institucional, el Gabinete o departamento de Comunicación tiene que ser un departamento staff a la Presidencia y Dirección General, debido a que constantemente tiene que estar tomando decisiones sobre la imagen pública.[80] La coordinación con la Presidencia – Dirección General ha de ser total para que en cada momento el departamento sepa qué ocurre, por qué ocurre, qué ha de transmitir y cómo ha de hacerlo. Para Tomás Álvarez y Mercedes Caballero[81] es sumamente importante el hecho de que la dirección de

[80] MARTÍN MARTÍN, F. Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación. Salamanca: Universidad Salamanca, 1995.
[81] ÁLVAREZ, T y CABALLERO, M. Op. Cit., 1998.

comunicación se sitúe en los niveles superiores, en una situación equiparable a la de los demás miembros de la dirección, ya que sólo desde esta posición puede impulsar una dinámica creativa y respetada en todos los escalafones del organigrama.

Por una parte, el departamento de comunicación, al formar parte de los niveles más altos de dirección de la empresa o institución, se organiza de forma vertical, ya que transmite, no tanto órdenes, sino información en forma descendente hacia los niveles inferiores de la organización. A su vez también recibe información, en su vertiente ascendente, de parte de los subordinados (opiniones, quejas, sugerencias, reclamaciones, nuevas ideas), que transmitirá a la dirección general o presidencia.

Por otra parte, el departamento de comunicación como unidad diferenciada de la empresa, ha de estar en una permanente coordinación con el resto de departamentos, con los que va a mantener una relación comunicacional de *feedback*. Este departamento debe conocer las necesidades informativas de toda la organización para poder mantener al personal 'al día', acerca no sólo de todo lo relativo a la organización, sino de todos aquellos aspectos del entorno de la misma que influyan en el desarrollo de sus actividades y tareas individuales y en la consecución de los objetivos de la empresa.

El esquema de funcionamiento del departamento de comunicación debe adecuarse a la estructura de la empresa o institución. Así, en una organización fuertemente centralizada, el gabinete ha de ser centralizado, en tanto que una entidad descentralizada puede tener un esquema diferente.

Ha de conocer perfectamente cuál es y cómo se desarrolla la "cultura corporativa" de la organización, en la que ha de estar totalmente integrado. El gabinete de comunicación debe ser partícipe de la cultura corporativa de la organización, catalizador de la opinión pública, conocedor de opinión de los medios de comunicación y detector de la imagen pública de la organización. [82]

Hablábamos antes de la distinción entre dos tipos básicos de organización: la organización formal y la organización informal, que en su relación con la comunicación queda establecido de la siguiente manera:[83]

La organización formal es la establecida por la dirección, bajo un diseño jerárquico y áreas de responsabilidad claramente definidas. Si lo observamos desde el punto de vista de la comunicación, resulta obvio, que con una estructura organizacional como ésta puede haber muy poca comunicación entre el director general y las personas que trabajan en los niveles más bajos de la organización. Cualquier mensaje, ya sea de forma ascendente o descendente, tiene que pasar por tantos niveles que se hallará expuesto a numerosas y diversas interpretaciones y distorsiones. Por lo tanto, será necesario aumentar las comunicaciones ascendentes, descendentes, diagonales y horizontales. Los canales a través de los cuales se va a transmitir la información han de estar sumamente definidos. Los empleados han de saber a través de qué cauces puede conocer la información, quién es el protagonista de la información, de

[82] MARTÍN MARTÍN, F. Op. Cit., 1995.
[83] STANTON, N. Op. Cit., 1993.

dónde procede, etc. De esta forma se evitara tanto el vacío informativo, como la distorsión o el rumor.

La organización informal son todas aquellas relaciones en las que surgen fuera de las establecidas por la dirección, aunque resultan igual de importantes para la marcha de la empresa o institución. Se crean "inconscientemente" para atender las necesidades sociales y emocionales de los empleados. En cuanto a lo que se refiere a la comunicación en este estadio, esta se realiza sin atender a un esquema previamente establecido, que muchas veces puede incluso ser más eficaz que los sistemas y canales formales. Aunque su mayor inconveniente son los rumores y las distorsiones de la realidad.

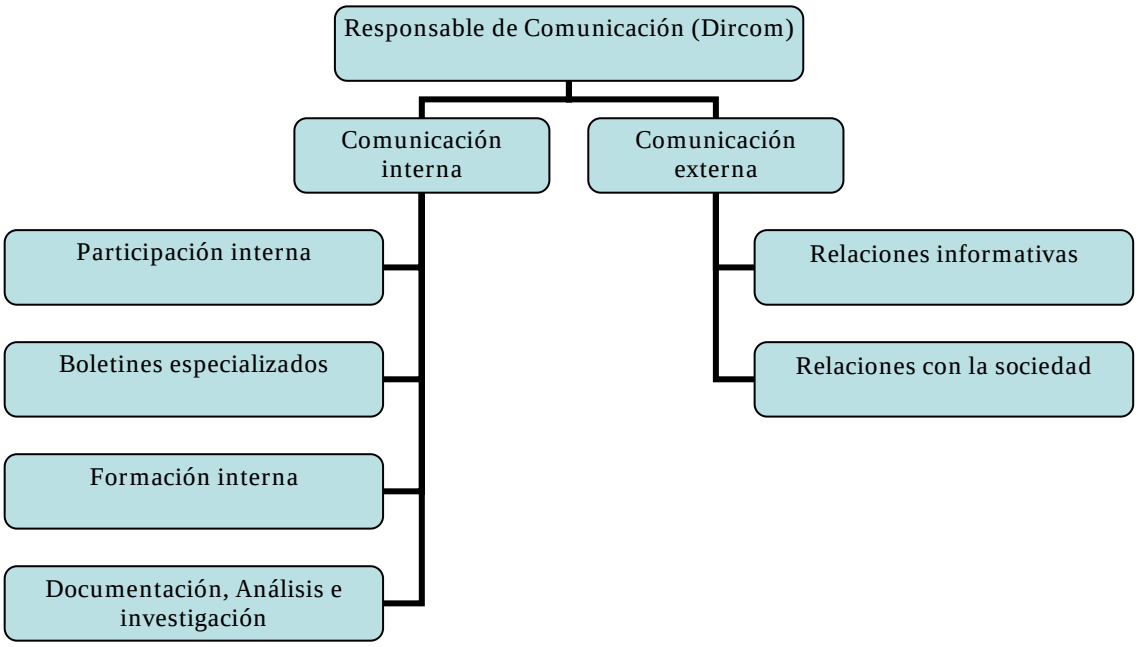
Dentro de una empresa o institución la comunicación no es algo que afecte tan sólo a unas cuantas personas, sino que por el contrario es una labor que afecta (en mayor o menor grado) a todos los miembros de la organización.

Txema Ramírez[84] ha establecido un organigrama "básico o estándar", que viene a establecer las funciones básicas de un departamento de comunicación. A partir de él cualquier organización, sea cual sea su tamaño o actividad puede diseñar su propio esquema de comunicación, adaptándolo a sus propias y particulares necesidades.

El responsable de comunicación o Dircom deberá formar parte, tal y como hemos indicado más arriba, del máximo órgano de dirección, integrado plenamente, con voz y voto, al igual que cualquier otro

[84] RAMIREZ, T. Gabinetes de comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona: Bosch, 1995.

miembro de la dirección. Su principal función será coordinar, dirigir, dinamizar y dar cuerpo a todo el organigrama. En estrecha relación con él se situarán las áreas de comunicación interna y externa, al frente de las cuales también se situará un responsable. Estos tres formarán el equipo más importante y actuarán siempre en plena cooperación y coordinación. El número de personas restantes, que trabajen en labores de comunicación, dependerá del tamaño y volumen de facturación y recursos de la empresa o institución. Así nos podemos encontrar con organizaciones que cuentan con tan sólo una persona al frente del departamento de comunicación, mientras que otras grandes empresas pueden tener hasta una treintena de personas a su cargo.



Fuente: RAMÍREZ, T. *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Ed. Bosch, Barcelona.

3. La comunicación organizacional: una aproximación conceptual

3.1. Doctrinas que han contribuido al desarrollo de la comunicación organizacional

La propaganda

La propaganda es la primera figura que doctrinalmente se ha desarrollado en este siglo como un modo de explicar lo que hoy conocemos por comunicación institucional. Fruto de la Primera Guerra Mundial y de la convulsa situación de los años veinte y treinta, la propaganda propone un modelo informativo basado en el interés particular y en el ejercicio del control social a través de la información, con una idea muy pobre de la naturaleza humana. La noción de propaganda abarca no sólo las nociones expresadas con este término, sino también la primera teoría de relaciones públicas expuesta por Bernays[85] en 1923. Se puede afirmar que como planteamiento está invalidada para participar en el mercado de la información, y de hecho, sólo es operativa en situaciones donde desaparecen las libertades. Aún así, debe reconocerse su originalidad por haber apuntado el derecho de cualquier institución a practicar la actividad organizada de informar, sin que se necesite contar con los medios de comunicación social. Incluso la doctrina Bernays sugiere algunos caracteres de la comunicación institucional en un marco de libertad, aunque luego no concordaran con su concepción de la vida social.[86]

---

[85] BERNAYS, E. *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas: 1956-1986*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1990.
[86] SOTELO ENRIQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

Las relaciones públicas

Las relaciones públicas, surgen a finales del siglo XVIII, principios del XIX y su expansión se produce en el XX, más concretamente en 1920 cuando comienza el despegue de esta actividad y su profesión.

Para Westpahen y Piñuel[87] las relaciones públicas son el "conjunto de medios y técnicas utilizado por una organización, pública o privada, para comunicarse con sus diferentes públicos (socios, personal, accionistas, consumidores, proveedores, comunidades locales, poderes públicos, administración) con el objetivo de acrecentar su notoriedad y/o de mejorar su imagen. Las publicaciones, las operaciones de mecenazgo y de patrocinio, la organización de conferencias y manifestaciones, la participación en salones o ferias profesionales, el montaje de 'jornadas de puertas abiertas', etc., constituyen otros tantos útiles de relaciones públicas."

Edward L. Bernays,[88] por su parte, las define como "el intento, por medio de la información, persuasión y ajuste, de obtener y manejar el apoyo del público para una actividad, causa, movimiento o institución."

Para Antonio S. Lacasa[89] "las relaciones públicas son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos con el fin de

---

[87] WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado, 1993.
[88] "The Theory and Practice of Public Relations: A Résumé". En: BERNAYS, E. (ed.). *The Engineering of Consent*. Norman: University of Oklahoma, 1955.
[89] LACASA, A. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución."

Mientras que para Andrade[90] se constituyen como "conjuntos de actividades y programas de comunicación, efectuados por cualquier organización, para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable."

Del Pozo Lite[91] considera a las relaciones públicas como "todas aquellas actividades comunicativas de envío y búsqueda de información entre la organización y el entorno, realizadas por miembros de la organización o/y por sus intermediarios". Su principal objetivo es proporcionar a los medios de comunicación una imagen corporativa favorable, para llegar así a todos sus públicos. Esta autora sostiene que no se trata únicamente de una relación unilateral, sino que conlleva, además, la recogida de información del entorno, que puede ser útil y de interés para la organización.

Esta definición da un amplio margen de maniobra a las relaciones públicas, con lo que invade terrenos que no son restrictivos de ellas, sino que le corresponden al departamento de comunicación.

Tal y como apunta Dominique Wolton[92] el hecho de reducir la comunicación a la idea de las relaciones públicas (a pesar de que mucha

---

[90] ANDRADE, H. "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional". En: FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas, 1991.
[91] POZO LITE, M. Del. Op. Cit., 1997.
[92] WOLTON, D. Op. Cit., 2006.

gente lo hace), es, en cierta medida, irrisorio. "Cada vez –continúa explicando Wolton- es menos posible engañar a individuos más informados, educados, abiertos al mundo. Y los oficios de comunicación estarán en la jerarquía de las empresas, en el futuro, tan importantes como las funciones financieras y comerciales. Por el momento, no se ha llegado a esa situación. Se trata de reconocer la importancia del papel de la comunicación en las organizaciones".

En cuanto a las funciones que desempeñan las relaciones públicas, se encuentran tres principales:

- Crear y mantener la identidad y reputación organizacional enviando constantemente información a los públicos.

- Ayudar a asegurar la supervivencia de la organización identificando amenazas potenciales, diseñando estrategias que ayuden a defender y resistir esas amenazas, y consiguiendo una mayor cooperación por parte de los agentes externos con respecto a la organización.

- Aumentar la eficacia de la organización así como sus habilidades.

En todas estas funciones está presente la idea de crear una imagen favorable de la organización, aunque éstas no son restrictivas únicamente de las relaciones públicas, fundamentalmente la tercera de ellas, ya que el hecho de aumentar la eficacia de la organización así como sus habilidades es un objetivo ambicioso pretendido por todos los departamentos.

La doctrina sobre relaciones públicas apunta inicialmente algunas de las características de la comunicación institucional. A través de la idea de *goodwill* (buena voluntad) intenta dar cuenta de la realidad institucional. Pero las relaciones públicas no utilizaban la comunicación como instrumento para informar, sino como un recurso atractivo con el que poder disfrazar la organización y presentarla al público de tal forma que despertara un sentimiento de simpatía hacia ella. En este planteamiento parecía estar presente el pensamiento de que el objeto y fines de una entidad eran ámbitos privados, donde no intervenía la sociedad. Es decir, no respondían a la idea de construir una identidad de la organización mediante la interacción entre los flujos de comunicación interna y externa. Hasta el momento las relaciones públicas habían actuado de forma fragmentaria, ya que elaboraran acciones concretas, pero sin plantearse cuál era el principal problema, sus actividades no estaban coordinadas con otras áreas de la organización, basándose solamente, además, en la proyección externa de la misma. Faltaba en el ejercicio de las relaciones públicas la concepción de la organización como una unidad o un conjunto integral que ha de ser comunicada.

Este hecho se puso de manifiesto con la consolidación del libre mercado, que trajo consigo la formulación de nuevos planteamientos conceptuales de la comunicación institucional, alternativos a los propios de las relaciones públicas.

Publicidad institucional

Esta carencia de la que adolecían las relaciones públicas trato de ser suplida por otras herramientas y prácticas de comunicación, que sí consideraran, en las tareas de información y comunicación, a la organización como una unidad global. Surge entonces el concepto de publicidad institucional, que se empieza a utilizar a partir de los años 50,

aunque su eficacia ya había sido probada durante la Segunda Guerra Mundial. Su idea principal era acercar la institución a la sociedad, y en un primer momento fue utilizada como complemento a la publicidad de producto.

Las principales característica de la publicidad institucional se pueden resumir en tres:[93]

- Como procedimiento informativo, aprovecha las ventajas del anuncio publicitario (seguridad en la difusión, fuerza retórica y visual y control del contenido).

- Aporta al público una imagen integral de la organización, al trasmitirle hechos, ideas o juicios relacionados con el conjunto de la institución.

- La comunicación es unilateral, ya que el público, destinatario de la información, actúa como meros receptores.

Asociado a la publicidad institucional surge el término imagen, que consistía en lograr que el público formara en su mente una idea positiva de la organización, aunque en la mayoría de ocasiones ésta no fuera la real.

Cuando el mercado comenzó a demandar mayor información, la publicidad institucional se presenta como el elemento idóneo para este fin. La encargada de llevar esto a cabo será una nueva categoría de esta publicidad institucional, denominada *issue advertising*, *advocacy*

[93] SOTELO ENRIQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

advertising o controversy advertising. Por una parte, la aparición de esta nueva forma de comunicación se debe a que las organizaciones tenían que cumplir con la exigencia social de informar sobre asuntos problemáticos[94] y por otra, por el hecho de controlar el proceso comunicativo con sus interlocutores para que el mensaje llegara en la forma y contenido previstos.[95] Además, las organizaciones tenían que legitimarse ante la sociedad y hacer pública su postura ante problemáticas sociales que se relacionan con su actividad. A pesar de su gran importancia, la publicidad institucional no ha conseguido alcanzar el mismo estatus de la publicidad comercial.

"Con respecto al desarrollo de la comunicación institucional, si bien este género publicitario había abierto el camino para la proyección unitaria de la entidad en el mercado de información, como instrumento posee una utilidad parcial: se sirve de un modelo de comunicación unidireccional, está dirigido al exterior, y es más bien técnica que ciencia. Debido a sus limitaciones, se planteó un modo de informar a la institución que tuviera carácter más integral".[96]

Identidad e imagen corporativa

El hecho de querer difundir una idea integral de la organización hace necesario que los interlocutores externos también intervengan en ella. Debe existir una correlación entre la identidad expresada por la organización y la imagen percibida por los interlocutores. Así, Villafañe

[94] SETHI, P. Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy. Londres: Kluwer, 1994.
[95] STRIDSBERG, A. Controversy Advertising: How Advertisers Present Points of View in Public Affairs. Nueva York: Hastings House, 1977.
[96] SOTELO ENRIQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

define la imagen de una empresa como "el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos".[97]

El concepto de identidad corporativa nace a comienzos del siglo XX, y exponía la necesidad de representar una institución a través de signos visuales. En los años 80 se descubrió que la identidad corporativa también debía contener una dimensión conceptual. Es decir, la identidad corporativa comprende la identidad visual y la identidad conceptual.

La imagen corporativa, ha sido utilizada desde la Segunda Guerra Mundial para resumir la percepción que los ciudadanos albergaban sobre cualquier entidad social.

Será a comienzos de los años 80 cuando surjan las primeras propuestas para una teoría de la comunicación institucional basada en el binomio identidad/imagen: la identidad se entendía como la actividad organizada de difundir en el mercado informativo la esencia de la organización, y la imagen reflejaba la intelección de dicho acto por los públicos.

La identidad institucional es el resultado de articular tres componentes:

- La misión de la entidad.
- La cultura institucional.

[97] VILLAFAÑE, J. Op. Cit., 1998.

- La comunicación.

Pero, el binomio identidad e imagen corporativa no resuelve las necesidades comunicativas de las instituciones en el mercado de la información. Primero, sitúa en el mismo nivel semántico dos conceptos que no son equiparables. Asimismo, propone un modelo de comunicación, que pese a las apariencias, es de naturaleza unilateral: la potestad de informar queda al arbitrio de los miembros de la organización. En tercer lugar, el resultado de la comunicación, la imagen, presenta caracteres ambiguos, y a través de ella no se logra demostrar que la institución justifique socialmente su existencia, ya que puede manipularse con facilidad.

3.2. La comunicación en empresas e instituciones: función integral

En la empresa o institución la comunicación desempeña una tarea clave, que no puede desbaratarse por subordinarla en exclusiva a intereses particulares, como en la noción de propaganda, o por la falta de concepción integral, según algunas doctrinas de relaciones públicas; tampoco debe ser desvirtuada con una barrera artificial entre lo que es expresado, la identidad, y lo que es percibido, la imagen.

Las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre está y la organización se produce un proceso de retroalimentación o *feedback*. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones

comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales.[98]

La comunicación corporativa, tal y como apuntan la mayoría de las doctrinas, surge de la convergencia de varias áreas informativas, que solían operar por separado. El uso de distintas técnicas de comunicación combinadas dan mejor respuesta a los entornos dinámicos y complejos, además de permitir una adecuación a las necesidades de los públicos.

La aparición de la comunicación institucional o corporativa pone de manifiesto la aparición de un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. Este cambio significa que abandonan su status de simple productoras (donde solamente dan a conocer sus productos o servicios), para presentarse ante la sociedad como un proyecto integral. En palabras de Weil[99] la empresa ha cambiado de legitimidad y ha pasado "de un status de empresa-productora, -y- se ha convertido en empresa-emisora". Este cambio resulta de vital importancia, ya que a través de él las organizaciones van a dar a conocer su política, su misión y sus objetivos. Esta toma de conciencia transforma a la empresa en institución, ya que mientras la empresa organiza la producción, la institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción.

Durante mucho tiempo, y a pesar de que, dentro de las organizaciones se admitía y se entendía como necesaria y precisa, la integración de funciones y la coordinación de tareas distintas, pero

---

[98] LACASA, A. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
[99] WEIL, P. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós, 1992.

relacionadas; en las labores de comunicación (comunicación interna, comunicación externa, comunicación comercial, etc.) ésta necesidad de integración de tareas no se entendía como tal.

Diversos factores han contribuido a cuestionar la fragmentación de las distintas formas de comunicación en la empresa:

- En la información comercial o de marketing, debido al aumento de la competencia, las empresas no pueden presentar al mercado los productos o servicios en sí, con sus cualidades y su imagen de marca. Ante esta situación se hace necesario un cambio, en el que se proyecte a las empresas dentro del mercado, con el fin de amparar las ventajas intrínsecas de los productos. Las organizaciones han de presentar su personalidad institucional.

- Se le otorga importancia a la organización como conjunto integrado en la sociedad y no sólo por las actividades concretas que realiza.

- Junto al anuncio publicitario, propiamente dicho, han empezado a realizarse otras técnicas de comunicación publicitaria, sobre todo gracias a las nuevas tecnologías. De esta forma la política comunicativa adquiere un carácter más global.

Antes de los años 90 hubo algunas propuestas de relacionar con más claridad las manifestaciones informativas de la institución. Pero será a partir de la mencionada década de los 90 cuando surjan teorías con una visión integrada de la comunicación. Estas teorías muestran formas de articular todas las actividades informativas de la organización

(internas, externas, comerciales, administrativas, institucionales) desde un enfoque directivo y estratégico. Son las denominadas *corporate communication*.

Esta idea de integración no debe dar lugar a pensar que la comunicación institucional se ha de apropiar por completo del trabajo de informar realizado en los departamentos de una organización. Su tarea redunda en fijar la política general de información con respecto a los principios esenciales de identidad de la institución, y conseguir que dicha política vertebre todas las relaciones informativas, para que aflore su personalidad. Por ello se precisa una labor de coordinación y supervisión. La idea fundamental es la naturaleza integral de la comunicación institucional, es decir, que la organización comunica como totalidad. Con lo que se logra una mejor coordinación de los recursos informativos y una armonía entre todas las comunicaciones. Cuando no es así, aparece la fragmentación y se corre el peligro de difundir en el mercado informaciones contradictorias, que pueden confundir al público y a la larga desvirtuar su identidad. Para que se pueda poner en práctica y llevar a buen término una política de comunicación integral, es necesario que los responsables de la misma dispongan de la capacidad de decidir, coordinar y supervisar las diversas tareas informativas. Por ello, la comunicación institucional debe configurar una estrategia y una política comunicativa general para toda la organización.

Relación informativa múltiple

El carácter integral de la comunicación institucional lleva a que esté presente en todos los ámbitos de la organización, bien como parte activa o bien como principio inspirador que guía los distintos actos informativos. Por ello debe de adaptarse a las distintas y múltiples

situaciones a las que se enfrenta. Cada capacidad de adaptación viene dada por tres aspectos:

- Modelo de comunicación. Por un lado, posee un carácter bidireccional, que persigue crear y mantener relaciones informativas entre los interlocutores, aunque en la mayoría de las ocasiones será uno el que lidere el proceso. Por otro lado, no se debe limitar a ese carácter bidireccional, ya que en el día a día de la organización se producen multitud de encuentros, que suceden, a menudo, de forma simultánea entre varios interlocutores. De esta forma, la comunicación se presenta como un proceso multilateral, facilitando una política integral comunicativa.

- Modos y medios informativos. La comunicación institucional usa todos los modos y medios informativos existentes y los combina, para así poder ajustarlos a las estrategias informativas necesarias para afrontar las distintas situaciones.

- Intención. Además del fin de la comunicación institucional, en cada relación informativa subyace una intención con respecto a los interlocutores.

3.3. Problemática de la denominación "Comunicación organizacional"

La comunicación en empresas e instituciones recibe muchas acepciones distintas: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa y corporativa. Denominaciones que sirven para definir un mismo fenómeno. Muchos han sido los autores que la han definido y muchas las definiciones que han dado de ella, y aunque existen diferencias entre éstas, encontramos, también, propiedades o características comunes.

El profesor José Luis Piñuel[100] hace una distinción entre comunicación empresarial y comunicación institucional. En cuanto a la comunicación empresarial la define como "dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con sus públicos externos (comunicación externa) tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal (comunicación interna) tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento."

Mientras que a la comunicación institucional la define como el "conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen. Cuando se trata de una empresa, se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación institucional se opone a la comunicación

[100] WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado, 1993.

comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio".

Para Jablin[101] la comunicación en empresas e instituciones es "un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social [...] que implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados."

Otro de los autores que la ha definido ha sido Arrieta, [102] quien la considera como el "sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución."

Por su parte Andrade[103] la define como "el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y los públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora".

---

[101] JABLIN, F.M. et al. Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. California: Sage Publications, 1987.
[102] ARRIETA, L. "La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional". En: FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1991. p 130.
[103] ANDRADE, H. Op. Cit., 1991.

Para Fernando Martín[104] se trata de "toda actividad de gestión relacionada con la información, que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación."

Carlos Sotelo Enriquez[105] la define como "la función de marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información". Y entre sus características apunta las siguientes:

- Como función de marketing informativo, la comunicación institucional es una actividad organizada que promueve relaciones de cambio de productos informativos.

- La titularidad del objeto corresponde a la institución, con independencia de que se realice en su seno, o que sus miembros contraten servicios de comunicación a otra empresa informativa.

- La comunicación se proyecta al mismo tiempo en el interior y exterior de la institución. Solo así puede operar con una filosofía integral, que dé cuenta de lo uno y lo diferente, constitutivos de la identidad.

---

[104] MARTÍN MARTÍN, F. Op. Cit., 1995.
[105] SOTELO ENRIQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

- La identidad institucional es fruto de un proceso de descubrimiento, expresión y difusión a través de relaciones informativas entre los miembros del todo social, que concurren en el mercado. Cada acto implica una puesta en común permanente, y un continuo replanteamiento de los principios de identidad.

Bajo el nombre de comunicación empresarial o institucional se identifica al conjunto de técnicas y actividades que, en materia de comunicación, realizan las organizaciones. La comunicación empresarial o institucional abarca todas las técnicas que forman parte del proceso de comunicación de la entidad. Es decir, apartados tan dispares como las relaciones públicas, información, marketing, diseño gráfico, publicidad, etc., están dentro de la comunicación corporativa porque, en términos generales, se define como el intercambio de mensajes dentro y fuera de una empresa en busca de un fin previamente planificado. Por tanto, la utilizaremos como la herramienta de vertebración de los distintos procesos de comunicación dentro y fuera de las empresas e instituciones.

Entre las funciones de la comunicación en las organizaciones se encuentran:

- Coordinar y canalizar la estrategia o el plan de comunicación de la empresa o institución.

- Gestionar en coordinación con la presidencia y dirección general acciones encaminadas a mejorar la imagen pública de la organización.

- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.

- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.

- Mantener una relación eficaz y estrecha con los medios de comunicación.

- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

La comunicación empresarial o institucional se encuentra dividida en: Comunicación Interna y Comunicación Externa. Ambas tipologías están íntimamente relacionadas y sin una no existe la otra. Dentro de la primera se encuentran las relaciones laborales, la relación entre directivos, la relación con los empresarios y mandos, las relaciones con los empleados, las relaciones con los propietarios de la empresa o los accionistas, etc. Dentro de la segunda se sitúan las relaciones de la empresa con los clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones, con el gobierno, con otras empresas, con órganos supranacionales. Aunque ambos conceptos serán desarrollados detenidamente más adelante, avanzamos aquí la definición que Andrade hace de ambas tipologías de comunicación empresarial.

Andrade[106] define la comunicación interna como "conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales."

106 ANDRADE, H. Op. Cit., 1991.

Mientras que, define a la comunicación externa como "conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios".

3.4. La comunicación organizacional, una condición *sine qua non*

A lo largo del siglo XX la comunicación ha ido ganando terreno y protagonismo dentro de las entidades. Su evolución se ha producido de una forma progresiva e ininterrumpida y cada vez ha ido asumiendo mayores cuotas de responsabilidad. Desde el modelo taylorista de principios de siglo, donde primaba una estructura empresarial fuertemente jerarquizada y escasamente orientada a los medios, hasta la época actual el cambio ha sido incesante.[107]

Igualmente, la actitud de las organizaciones hacia los medios de comunicación ha variado ostensiblemente en los últimos años. Tal y como sostiene Herbert Schmertz[108] el silencio no es rentable para ningún tipo de empresa o institución. Ésta debe mantener una relación personal, fluida y estable con los medios de comunicación y no relegarla a momentos puntuales o a momentos de crisis.

A partir de mediados de la década de los noventa la clase empresarial ha empezado a considerar la comunicación como un

107 RAMIREZ, T. Op. Cit., 1995.
108 SCHMERTZ, H y NOVAK, W. El silencio no es rentable: El empresario frente a los medios de comunicación. Barcelona: Planeta, 1986.

instrumento estratégico dentro de la gestión. Se ha convertido en un utensilio increíblemente eficaz, pero, eso sí, ha de ser administrado de una forma inteligente y con suma prudencia. Una anécdota ilustrará el cambio que ha sufrido la consideración de la comunicación en las organizaciones: "En la noche del 6 de septiembre de 1953, el canciller de la República Federal de Alemania, Adenauer, se fue a la cama temprano. Había sido día electoral. A la mañana siguiente, muy pronto, su jefe de prensa, Felix von Eckhardt le comunicó por teléfono que la CDU había ganado por todo lo alto. La jornada había resultado positiva. Después de escuchar a su informante, Adenauer le despachó cáusticamente: 'Muchas gracias, Sr. Von Eckhardt'. La esposa del canciller, asombrada, preguntó por la razón de tal brevedad y tuvo una respuesta reveladora: 'Las cosas han ido bien, pese a la total inutilidad de la Oficina Federal de Prensa e Información".[109]

Siguiendo a Parménides actualmente nos enfrentamos a una gran paradoja: en un mundo de tanto cambio hay cosas que permanecen. En toda la comunicación corporativa, una parte vital de su finalidad es el deseo de contribuir a que las cosas cambien. La base de la función de la comunicación en las organizaciones es todo aquello permanente que existe en todo cambio. Por lo tanto, la diferencia entre empresas que sobreviven al cambio y las que no, se centra fundamentalmente en la capacidad de adaptación y asimilación, que se consigue mediante una mayor y mejor comunicación entre la empresa y su entorno.

Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben

[109] ALVÁREZ, T. y CABALLERO, M. Op. Cit., 1998.

comunicarse para sobrevivir.[110] Hoy en día la comunicación en las empresas e instituciones se ha convertido en una condición *sine qua non* para lograr una posición favorable en la sociedad y alcanzar su éxito. Esta necesidad de comunicar es tan antigua como el nacimiento de la empresa, pero en la actualidad se encuentran nuevas demandas, nuevas materias, unas audiencias o unos interlocutores más numerosos y especializados y un mayor número de medios y de canales.

La organización debe comunicarse con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general), a través de distintos medios. Asimismo, siempre ha sido necesario para la organización comunicar con sus empleados. El establecimiento de una buena comunicación con los empleados favorece el ambiente de trabajo y contribuyen a la consecución tanto de las metas empresariales, como de las individuales de cada empleado (autorrealización). Los medios de comunicación es otro de los grupos de contacto más importante, ya que son ellos el punto de unión entre el interior y el exterior de la organización. Igualmente se debe establecer una relación de comunicación con la sociedad y la comunidad, para que conozca cuáles son las actividades de la empresa, su filosofía, su política y su postura ante problemas de la comunidad, es decir, la empresa debe integrarse en la sociedad. Las entidades necesitan informar de sus actividades, productos y servicios: de cómo se encuentran financiera y productivamente, para dar así una mayor fiabilidad y confianza; también por qué sus productos o servicios se realizan de una manera u otra; qué ventajas ofrece, para poder diferenciarse de la competencia; cuántos empleados trabajan en ella y cómo lo hacen; la cultura

[110] STANTON, N. Op. Cit., 1993.

corporativa. Ha de existir, también, una comunicación planificada entre la organización y los organismos públicos, ya que ambos necesitan conocer las actuaciones de uno y otro. Otra área de contacto es el mundo de la educación, ya que existe una carencia de entendimiento entre la empresa y el sistema educativo (escuela, universidad, centros de formación especializada, etc.). Con la comunidad financiera es necesario mantener un contacto permanente, a parte de la información que legalmente es obligatorio proporcionarles. Otros grupos con los que también se deben mantener buenas relaciones informativas son los grupos sociales (sindicatos, grupos de presión, ONGs).[111] Se debe tener presente que una organización que no se comunica, es una organización que no existe.

A parte de estos, que por lo general son los grupos de contacto más comunes entre las empresa e instituciones, cada una debe analizar con qué otros colectivos sería bueno y necesario establecer una relación de comunicación. Nuestros interlocutores se van a formar una imagen de la organización por todas aquellas informaciones y aspectos que les llegan, tanto los que son enviados y controlados por la organización, como por los que no controla y que derivan de su relación con el resto de las personas y la competencia. Todos estos grupos de contacto serán analizados detalladamente más adelante.

El hecho de que exista una política de comunicación en las organizaciones, tanto en su vertiente interna como externa, es importante debido a una serie de razones:

---

[111] JOHNSSON, H. *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ciencias Sociales, 1991.

- A través de ella podemos comunicar el proyecto, los objetivos y las metas a los empleados, haciendo que se sientan integrados en él y que adopten los objetivos de la organización como propios. De esta forma los objetivos y metas individuales irán ligados a los de la organización.

- La comunicación da a conocer y hace evolucionar la cultura de la empresa.

- En momentos de cambio es importante mantener informados a los empleados sobre el mismo, en qué va a consistir, porqué se produce, qué consecuencias va a tener y en qué medida les va a afectar.

- Una comunicación adecuada es sinónimo de una mayor productividad, ya que los empleados se comportarán de un modo más eficaz y habrá una mayor cooperación entre ellos , así como una mejor relación con sus superiores.

- El personal ha de sentirse valorado y conocer cuáles son sus posibilidades en la organización.

- Todas las ideas, sugerencias, opiniones y quejas de los empleados han de ser atendidas. Por lo que se deben habilitar canales y medios a través de los cuáles puedan expresarse y ser contestadas.

- En aquellas organizaciones con una gestión participativa la comunicación es la encargada de transmitir toda la información necesaria para que la decisión final que se adopte sea la adecuada y la que más convenga.

- El personal ha de conocer cuál es su función, cómo y porqué debe hacerlo, de qué medios y fuentes de información dispone para actuar de la manera más eficaz posible, dónde acudir en caso de duda acerca de su trabajo. Todos los miembros de la organización han de recibir una información útil y actualizada que les ayude y haga más productivo su trabajo. Los medios de comunicación se convierten en la principal fuente de información de la que se sirven, por lo que la relación que la organización mantenga con éstos será de retroalimentación.

- La relación con los medios de comunicación ha de ser fluida. Hay que saber cuándo comunicar y cuándo no, sin saturar ni agobiar a los periodistas.

- Una buena comunicación tanto con el entorno interno de la empresa como con el externo evitará los rumores y la información no controlada.

- La comunicación es el nexo a través del cual la organización se convierte en parte integrante de la comunidad, y a la vez se da a conocer a la misma.

- La comunicación actúa como una palanca de cambio. No expresa sólo la identidad de la empresa, sino su identidad proyectada, siguiendo un deseo de anticipación a los deseos de los clientes.[112]

[112] WEIL, P. Op. Cit., 1992.

4. Evolución y situación actual de la comunicación en las organizaciones

4.1. Estados Unidos

El inicio de la comunicación corporativa está vinculado a la obligación de las organizaciones de justificar sus actividades ante el público. Será en los Estados Unidos a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando las prácticas monopolistas de la industria y la impunidad legal y social que las amparaban, provocaron el rechazo tanto de los trabajadores, como de toda la sociedad. Para salvar esta situación se adoptaron, por un lado, medidas de control del capitalismo y, por otro, un 'lavado de imagen' ante la opinión pública, mediante acciones comunicativas, con el fin de frenar el movimiento sindical, tapar las arbitrariedades y evitar las leyes que regularan la economía. Sin embargo, esta medida surgida al abrigo del capitalismo acabó convirtiéndose en un instrumento de legitimación para las organizaciones.[113]

Igualmente, para Jesús Ibáñez[114] el origen de los Gabinetes de comunicación se sitúa en la necesidad que tuvieron, durante las primeras décadas del siglo XX, determinados conglomerados de empresas estadounidenses de obtener una imagen favorable ante la sociedad. Entre ellas señala el caso de la familia Kennedy y de Rockefeller, que tras sus operaciones y negocios ilegales durante la ley seca, necesitaban reparar su imagen ante la opinión pública. En cuanto

---

[113] SOTELO ENRÍQUEZ, C. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel, 2001.
114 RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.

al mencionado Rockefeller ya en 1906 el periodista norteamericano Ivy Lee, consiguió crear una Imagen pública de su grupo de empresas.

En ésta época, también el Gobierno comenzó con la comunicación institucional con motivo de las dos guerras mundiales. Durante la Primera Guerra Mundial, la comunicación institucional alcanzó un gran desarrollo debido, fundamentalmente, a que fue el arma utilizada para involucrar en la contienda a una población ajena a las cuestiones de Europa y acostumbrada a una postura de neutralidad. Para ello, se creó el Committee on Public Information (CPI), que entre 1917 y 1919 demostró su eficacia para persuadir a la población en la compra de bonos de guerra, y para explicar los motivos de la participación norteamericana en la guerra.[115] En este órgano participarían impulsores de esta disciplina como George Creel, Carl Byoir o Edward Bernays. En esta primera etapa las políticas de comunicación empresarial e institucional correrán a cargo de empresas de comunicación y asesores externos.

Durante el período de entreguerras, las empresas norteamericanas comenzaron a colaborar con el Gobierno para ayudar a superar la crisis económica. Con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, lo que había comenzado como una ayuda pasó a ser un deber. La intensa intervención del Estado en las actividades económicas empezó a provocar recelos entre los empresarios, que temían que una vez acabada la guerra esta intervención del gobierno no cesara y sufrieran un recorte en su iniciativa privada.

115 MOCK, J. y LARSON, C. *Words that won the war: the story of the Comité on Public Information*. Princento: Princenton University Press, 1939.

El sector empresarial creía que dentro de la sociedad la opinión pública imperante era que los logros alcanzados en la economía de guerra eran el resultado de la política intervencionista del Gobierno, y que quedaba en un segundo plano su labor en la marcha de la industria y la economía del país. Para evitar esta situación y poder afrontar la economía una vez finalizada la contienda, las empresas pusieron en marcha la actuación de asociaciones que discutieran sobre el papel de las empresas privadas en la economía y difundieran sus ideas a la sociedad. Las dos organizaciones más importantes fueron la Nacional Association of Manufactures (NAM) y el Comité for Economic Development (CED) y su actuación se basó en la celebración de congresos donde exponían sus ideas, acerca de la industria como impulsor de la prosperidad del país.[116] Para ello, tuvieron que cambiar su perspectiva ante la comunicación. En vez de ser una herramienta para justificar una decisión arbitraria, la comunicación se convirtió en un medio para lograr una constante buena voluntad general.

Durante la segunda Guerra Mundial, al igual que había ocurrido en la anterior contienda, se puso en marcha la Office of War Information (OWI), cuyo objetivo era dirigir todos los asuntos relacionados con la información oficial, tanto en el interior como en el exterior del país. En esta oficina trabajaban cerca de cien mil personas en tareas informativas, que una vez finalizada la guerra continuaron trabajando en comunicación institucional, lo que dio un gran empuje al desarrollo de esta disciplina, y contribuyó a la evolución y madurez de los gabinetes de prensa.

---

[116] TEDLOW, R. Keeping the corporate image: Public relations and business, 1900-1950. Greenwich: Jai Press, 1979.

Tras la guerra se generó una demanda creciente de este tipo de información, por lo que las empresas de comunicación tuvieron que intentar satisfacer esta solicitud. Reorganizaron las plantillas, extendieron redes de oficinas por todo el territorio, establecieron distintos departamentos e intentaron elevar el nivel profesional. Otros factores, económicos, sociales, políticos e informativos contribuyeron, también, a este desarrollo. Se hacía necesario un entendimiento y un intercambio de información entre las empresas y el gobierno.

Tras 1945, muchas organizaciones, aparte de contar con empresas y consultores externos de comunicación, optan por establecer gabinetes internos de comunicación. A esta expansión de los gabinetes internos también ayudó el hecho de que muchas de las agencias de comunicación externa o los profesionales externos contratados (de forma individual) para solventar algún problema, acabaron desarrollando y dirigiendo los departamentos internos de las entidades a las que asesoraban.

En 1947, una encuesta de la ORC sobre cien empresas destacaba un ascenso continuado en los gastos de comunicación en la mayoría de las compañías y reconocía tres objetivos básicos de comunicación: a) informar al público de la realidad económica; b) contribuir a la venta de productos; y c) promover la armonía entre directivos y trabajadores.[117] En el mismo estudio se señalaba la tendencia a unir la comunicación interna y externa en el mismo departamento, y de otorgar cargo directivo al director de comunicación.

---

[117] CUTLIP, S. *The unseen Power: public relations, a history*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1993. En: SOTELO ENRIQUEZ, C. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.

A lo largo de los años cincuenta y sesenta la comunicación institucional se convirtió en una disciplina académica y entró en los planes de estudio de las universidades, vinculada, generalmente a las facultades de periodismo o lingüística.

Será a partir de 1960 cuando se consoliden los departamentos de comunicación. En estos años las empresas de comunicación alcanzaron una mayor profesionalidad, lo que implicaba mayor número de empleados y una mayor especialización de los mismos. En cuanto a las asociaciones profesionales, en 1948 se fundó la Public Relations Society of America, y en 1970 se creó la Internacional Association of Business Communicators, que se convertirán en dos de las más importantes.

Según Cutlip, Center y Broom,[118] las diversas circunstancias influyeron en un fuerte crecimiento de la comunicación institucional, que se articuló en varios elementos:

- "Multiplicación de programas de comunicación empresarial e institucional en todo tipo de organizaciones.
- Estabilización del número de empresas de comunicación y relaciones públicas, sobre todo en las grandes ciudades.
- Aparición de numerosa literatura científica y técnica.
- Creación de organizaciones profesionales y reorientación de las ya existentes.

[118] CUTLIP, S. et al. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

- Mayor número de cursos de comunicación institucional en las universidades y más profesionales con formación superior.

- Internacionalización de la práctica de la comunicación empresarial e institucional."

En 1970, debido a un drástico cambio en la bonanza economía, las empresas tuvieron que modificar sus planes de comunicación. Hasta ese momento las empresas habían optado por políticas de defensa de sus actividades, servicios e intereses, interpretándose como si la empresa fuera siempre presuntamente culpable de todo por el mero hecho de su naturaleza mercantil. El cambio consistió en optar por una política de comunicación agresiva, en vez de defensiva: discutir públicamente sus ideas y opiniones acerca de la economía y la industria, e incluso tratar otros aspectos de la vida social.

En los ochenta las tendencias en los departamentos de comunicación se centraron en: a) reducción de plantillas, en especial de personal técnico; b) mayor responsabilidad de los directivos de comunicación en el organigrama de las compañías, y c) más contratos con consultorías externas, para trabajos muy especializados.[119]

4.2. Europa

La postura de EEUU desarrollada desde mediados del siglo XX en el ámbito internacional va a contribuir a la expansión de la comunicación institucional por todo el mundo y muy especialmente por

[119] CLUFF, S. "The changing face of corporate communication". *IABC Communication World*. Vol. 4, nº 5 (mayo 1987). En: SOTELO ENRIQUEZ, C. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel, 2001.

Europa. Tanto el Gobierno como las empresas estadounidenses, que iniciaron la vía multinacional instauraron programas de comunicación institucional allí donde realizaban alguna actividad.

A partir de 1945 se desarrolla en Europa la comunicación institucional, con base en la doctrina y experiencia norteamericana. Antes de esa fecha la comunicación institucional había estado vinculada a la propaganda y la publicidad. "En un congreso alemán de sociología que se celebró a finales de los años veinte en Tubinga se trató, por primera vez de forma científica, esta cuestión. Se constató la introducción de las técnicas de relaciones públicas entre cargos públicos, partidos políticos y organizaciones de todo tipo. El fenómeno causó perplejidad y reacciones encontradas, como la de C. Brinkman que en 1931 llegó a contraponer el fenómeno de las Oficinas de Prensa –publicística de oficio lo denominaba- al de la prensa libre".[120]

La comunicación institucional empezó a practicarse en Europa tras la Segunda Guerra Mundial, ligada a corrientes políticas, sociales y económicas provenientes de Estados Unidos. El nacimiento de la comunicación institucional tuvo en Europa, respecto a Norteamérica, una relación más paralela al desarrollo de la economía de mercado.

El desarrollo en Europa está marcado por dos factores: por un lado, la implantación de la comunicación empresarial e institucional iba unida al asentamiento de empresas de cuño estadounidense. Y por otro, la experiencia acumulada por las instituciones públicas durante la guerra a la hora de organizar servicios informativos, tanto con fines

[120] RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.

bélicos como informativos (se intentaba mantener enterada a la población de las decisiones gubernamentales).

La llegada de compañías norteamericanas a Europa introdujo sus métodos de gestión, entre los que se encontraban la comunicación empresarial e institucional. Los directivos y propietarios de estas empresas se interesaron por que sus sedes en Europa contaran también con departamentos internos de comunicación y relaciones públicas, o al menos, que contrataran los servicios de agencias externas.

Por su parte, la experiencia acumulada por instituciones públicas durante la guerra, en cuanto a organizar servicios informativos, propició que tras 1945 en muchas democracias liberales aumentaran las funciones de los organismos públicos, y eso tuvo su consecuencia en cuanto a la comunicación, ya que fue necesario constituir servicios de información pública con el objeto de que los ciudadanos pudieran asumir toda la complejidad administrativa.

Reino Unido

Durante la Segunda Guerra Mundial creó un sistema de información público, nacional e internacional y puso en marcha servicios de información dependientes del Ministerio de Exteriores. El objetivo era mantener el prestigio e influencia nacional. Los ciudadanos contaban con un organismo nacional encargado de mantenerlos informados acerca de los asuntos públicos.

En 1946 nació la Central Office of Information (COI), un departamento de comunicación, común para toda la administración, a través del cual se difundía aquella información que los organismos públicos estimaban pertinente. Su tarea radicaba en dar forma a los

mensajes que la administración deseaba difundir, como si fuera una gran agencia. La COI estaba formada por varios departamentos y contaba con delegaciones en las ciudades más importantes del país. Una de sus mayores aportaciones fue promover el desarrollo de servicios de información públicos en todos los niveles de la Administración, que incluye las entidades locales, aunque el proceso no culminó hasta los años setenta. El fin perseguido era dar a conocer al público las actividades y decisiones de la Administración, permitirle que pudiera formular sus demandas y que tomaran conciencia de sus derechos y responsabilidades.[121]

Al acabar la guerra, al igual que había sucedido en Estados Unidos, muchos de los profesionales que trabajaban en los servicios de información públicos continuaron en la administración, mientras que el resto decidieron continuar su labor en el sector privado, ya fuera en departamentos y gabinetes internos de las organizaciones, o bien formando parte o creando empresas y agencias externas.

Francia

Constituye, junto con Reino Unido, uno de los países europeos donde primero se popularizó la comunicación empresarial, y ha marcado el ritmo de desarrollo en la actualidad. En 1949 se formó el Club de la Maison de Verre, a cargo de practicantes que en su mayoría trabajaban para multinacionales norteamericanas. En 1964, el ministro francés de información promulgó un decreto en el que definía la profesión de consejero de relaciones públicas y jefe de prensa. El texto

[121] SOTELO ENRÍQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

señalaba que el profesional, dentro de una organización o como consultor externo, proponía los medios para establecer y preservar las relaciones de una organización con sus públicos, y para difundir información de interés sobre su actividad. Asimismo, indicaba que el trabajo era incompatible con el de periodista o publicitario, y que los profesionales debían ser remunerados por el sistema de honorarios.

A comienzos de los años ochenta, las empresas francesas asimilaban las nuevas teorías de la administración que ponían el énfasis en la organización como ente cultural, en la misión de la empresa unida a la visión de sus líderes, y en la importancia de la comunicación dentro de la entidad. Empezaba a otorgársele una mayor importancia a la empresa como conjunto expresado con los términos identidad e imagen corporativa. Estas ideas se dieron a conocer y se difundieron a través de L'Union des Announceurs (UDA),[122] entre los empresarios franceses, lo que fomentó un debate sobre el los objetivos y finalidad de la comunicación.

Al tener en cuenta el concepto de imagen corporativa, se observó que no existía una coordinación entre las actividades informativas de la organización, que proyectara una idea unitaria de ella. Como consecuencia, surgió la propuesta de llevar a cabo una política general de comunicación que dirigiera todas las actividades: publicitarias y no publicitarias, internas y externas, comerciales y no comerciales. La propuesta era crear un área funcional específica a cargo de un director de comunicación, que se ocupara de administrar dicha política. La idea

[122] WALTER, J. *Directeur de Communication*. París: L'Harmattan, 1995.

fue bien acogida, y muchas organizaciones implantaron direcciones de comunicación.

El movimiento se generalizó a mediados de los años ochenta, con la creación de la figura del director de comunicación, más conocido como Dircom, cuyo uso se extendió rápidamente. En 1987 la creación de la Association des Directeurs de Communication, corroboraba la consolidación del modelo profesional y establecía los puntos básicos y fundamentales de la actividad: 1. la categoría se refería sólo a los responsables de comunicación de empresas y otras instituciones, no a quienes prestaban servicios en agencias externas. 2. El trabajo incluía la gestión de cualquier labor informativa: relaciones con los medios, publicidad comercial e institucional, comunicación interna, realización de publicaciones y productos audiovisuales, patrocinio y mecenazgo, investigación, etc.

La figura del director de comunicación, al frente de un departamento propio, se ha establecido en otros países europeos, y hoy día es uno de los rasgos más característicos de la comunicación institucional en Europa.

4.3 España

En España durante la dictadura franquista las instituciones del régimen eran las únicas fuentes informativas legitimadas por los medios de la época. Los organismos oficiales no precisaban de infraestructura especial alguna para atender a los periodistas. La comunicación corporativa se caracterizaba por la búsqueda de entidad profesional.

Con la llegada de la democracia desaparece el control informativo, y se contempla el derecho a la información. Los cambios en el sistema político, empresarial y mediático provocaron en primer lugar, una redefinición de la relación entre periodistas y fuentes y, en segundo lugar, una institucionalización, normalización y normativización de esa interacción que dio como resultado la aparición y proliferación de gabinetes de prensa. Igualmente, la nueva apertura a Europa va a facilitar la llegada de modelos de comunicación más avanzados, que se instauraran tanto en empresas privadas como en organismos públicos. "Junto con la aparición de agencias y la puesta en marcha de departamentos internos en las empresas, proliferaron los gabinetes de prensa y servicios de información de las administraciones públicas, que aumentaron en número y complejidad."[123]

La transición democrática va a dar lugar a la aparición de nuevas fuentes informativas legitimadas (partidos políticos, sindicatos, movimientos sociales, empresas, etc.) que van a ser conscientes de la importancia que tiene la comunicación institucional en la sociedad actual. Propiciando, de esta forma, la aparición de los primeros

[123] SOTELO ENRÍQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

gabinetes de prensa. Las organizaciones públicas y privadas empiezan a sentir la necesidad de informar al exterior y poner en conocimiento de sus públicos todo tipo de datos: balances, beneficios, actividades, productos, servicios, etc.

Con el paso del tiempo y las mayores demandas sociales de transparencia, instituciones y empresas se fueron concienciando de la necesidad de comunicarse –no sólo por medio de la prensa- con los diferentes públicos con los que se relacionan, especialmente con clientes y votantes, pero también con trabajadores o funcionarios, accionistas, proveedores, vecinos o consumidores.

A comienzos de los ochenta los medios de comunicación españoles, comienzan a dar importancia a los temas "microeconómicos", culturales y sociales, en general, ofrecidos por los departamentos de comunicación, ya que hasta entonces se informaba solamente de los aspectos "macroeconómicos", quedando muy vacía la información que daban las organizaciones a la sociedad.[124]

El gabinete de prensa fue dando paso a la dirección de comunicación, que fue escalonando puestos en el organigrama, y lo que antes era solamente una tarea de relaciones con la prensa se ha ido convirtiendo en un trabajo más complejo, sofisticado y atractivo.

En España el desarrollo y la implantación de los departamentos de comunicación no se ha dado por igual, ya que hay territorios como Cataluña, donde su implantación está mucho más asentada y extendida.

---

[124] MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación en empresas e instituciones.* Salamanca: Universidad de Salamanca, 1997.

Ello lo constata la aparición en 1981 de la Associació catalana d'informadors de l'administració local i de l'associació catalana de membres de Gabinets de Comunicació, entidad que reunía a periodistas que trabajaban en 92 gabinetes de comunicación.[125] Hoy en día la implantación de estos gabinetes está generalizada en todo el territorio español.

Según el segundo Estudio sobre *El Estado de la Comunicación en España*,[126] publicado por la Asociación de Directivos de Comunicación/Dircom, la dirección de comunicación como arma de gestión tiene cada vez mayor importancia, igualándose con el resto de las direcciones de la organización y proponiéndose:

- Una dependencia directa de la Alta Dirección.
- Ser puesto clave y único centralizador de la información.
- Ser buen comunicador, oyente, conocedor y gestor de relaciones humanas, económicas y técnicas.
- Conocedor del funcionamiento de la organización.

La importancia que desde la década de los setenta han ido adquiriendo los departamentos de comunicación queda reflejada en el incremento del número de profesionales dedicados a esta actividad. Maciá Mercadé[127] señalaba el auge que en las últimas décadas han

[125] RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.
[126] El estado de la comunicación en España. Madrid: Dircom, 2005.
[127] MACIÁ MERCADÉ, J. *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*. Madrid: Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, 1996.

experimentado los gabinetes de comunicación en España, hasta convertirse en una alternativa profesional. Los gabinetes de comunicación suponen una cantera laboral a tener en cuenta, toda vez que el mercado de los medios de comunicación está bastante saturado y apenas genera nuevos puestos de trabajo. Atendiendo a las últimas cifras disponibles, los gabinetes de comunicación acaparan el 17,1 por ciento de los puestos de trabajo, situándose así en el tercer sector de la comunicación, que concentra mayor número de periodistas, tras la prensa (33,7 por ciento) y la televisión (21,3 por ciento).[128]

Los periodistas que se dedican a la comunicación están repartidos en dos grandes grupos:[129]

- Las instituciones: estarían incluidos en este apartado todos los organismos del Estado –desde la Casa Real al más humilde de los ayuntamientos, pasando por ministerios o consejerías autonómicas, parlamentos, embajadas, etc.- otros organismos sociales y culturales (academias, museos, hospitales, universidades...) y, en general, todas las organizaciones sociales sin ánimo de lucro (ONGs de todo tipo, sindicatos, patronales, partidos políticos, etc.).

- Las empresas: entrarían en este grupo todas las empresas, tanto las multinacionales afincadas en España como las de capital español, y las de todos los tamaños y sectores. Hace

[128] FARIAS BATLLE, P. (dir.). *Informe anual de la profesión periodística 2006*. Madrid: Asociación de la prensa de Madrid, 2006.
[129] BERCERUELO, B. "La comunicación empresarial e institucional". En: FARIAS BATLLE, P. (dir.). *Informe Anual de la profesión periodística 2006*. Madrid: Asociación de la prensa de Madrid, 2006.

> 20 años, pocas empresas contaban con un departamento dedicado a la comunicación y concentraban sus esfuerzos en la publicidad de sus productos, o como mucho, en repartir una reseña de prensa con motivo de su junta de accionistas anual. Hoy todas las empresas se han dado cuenta del valor y la necesidad de mantener una política de comunicación activa.

La comunicación en la Administración Pública.

La diferencia fundamental entre la comunicación en el sector privado y en el sector público es la obligatoriedad de transparencia y comunicación que tienen las administraciones públicas. Como entidades elegidas por el pueblo y ejecutoras de su soberanía, su actividad será nítida y accesible al ciudadano.

El objetivo de la información institucional será, tal y como expresa Martínez Bargueño,[130] identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos, con vista al reforzamiento del conocimiento que éstas poseen de la Administración y procurar el consenso alrededor de su gestión.

Las principales características de la comunicación en la Administración Pública se resumen en:

- Contextualizada. Las instituciones públicas no son entes aislados de la realidad.

[130] MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. *Teoría y práctica de la información administrativa al ciudadano*. Alcalá de Henares: Instituto Nacional de Administración Pública, 1987.

- Carácter público. Son organismos sometidos al control del ciudadano.

- Obligación de informar.

- Transparencia.

- Orientación al ciudadano. Debe dar la información relevante sobre las prioridades a los ciudadanos en los diferentes aspectos.

- Tendencia. Tanto desde la Unión Europea como desde cada uno de los países existe un intento de acercar la administración al ciudadano, y el departamento de prensa juega en esta política un papel esencial.

- Importancia. Las instituciones públicas tiene la obligación de comunicarse con la sociedad y, por lo tanto, de producir mensajes específicos dirigidos a sus públicos. En este sentido, una inadecuada información es una importante barrera para el mejor funcionamiento de la administración, de forma que la eficacia de una institución acabará dependiendo de su política comunicativa.

Dentro de la actividad de la comunicación en instituciones públicas destacan dos tareas:

- Las relaciones informativas, es decir, las actuaciones periodísticas encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las

peticiones informativas internas y externas de la organización.

- La comunicación con los ciudadanos.

La comunicación en las empresas

Tal y como la define Samuelson[131] la empresa es la unidad de producción privada básica en una economía capitalista o mixta que contrata trabajo y compra otros factores con el fin de hacer y vender mercancías.

Las empresas se ven inmersas en la denominada Sociedad de la Información y, entre otros elementos, registran una emergente importancia de la comunicación como valor estratégico. La empresa en la actualidad se define como un conjunto de recursos humanos, técnicos y financieros relacionados entre sí y con su entorno por un sistema de comunicación que los aglutina y dota de una personalidad definida, que como tal tiene un principal objetivo: su crecimiento y consolidación y, alternativamente, su supervivencia.

La comunicación juega un papel fundamental y estratégico en el proceso de adaptación a las exigencias de la internacionalización, ya que se ha convertido en una herramienta indispensable de la gestión de las relaciones empresariales y sociales. La comunicación en las empresas

[131] SAMUEL, P. y NORDHAUS, W. *Economía*. Madrid: Mcgraw-Hill, 1995.

privadas se caracteriza, principalmente, por la búsqueda de los fines propios de este sector, productividad y rentabilidad.

La frecuencia con la que los medios acuden a los departamentos de comunicación como fuentes de información y el volumen de información que les proporcionan da buena cuenta de la importancia que éstos han ido adquiriendo. Una de las primeras investigaciones sobre este tema que se llevó a cabo en España fue la realizada por Joaquín Villafañe, Enrique Bustamante y Emili Prado en 1985, donde se analizaba la incidencia de los gabinetes de comunicación sobre el contenido de los medios audiovisuales. La investigación estudiaba el origen de la información difundida en los informativos de TVE, RNE, SER y TV3 durante los días 2, 3 y 4 de octubre de 1985. Según las conclusiones más del 60 por ciento de las noticias provenían de instancias oficiales y de los partidos políticos, tendencia que se pronunciaba en el caso de la información política.[132] En el año 2000 se realizó un nuevo estudio cuyo objetivo era conocer qué tipo de fuentes son las más usadas por los periodistas españoles, y así descubrir si éstos son muy dependientes de la fuentes oficiales o si, por el contrario, intentan ir más allá de lo que las instituciones tratan de venderles. Los resultados demostraron que en las dos últimas décadas se han consolidado definitivamente los gabinetes de comunicación como una de las principales fuentes de información para los medios.[133] Esta tendencia creciente queda confirmada en un estudio llevado a cabo en 2006 *Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación*

[132] VILLLAFAÑE, J. et al. Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión. Barcelona: Mitre, 1987.
[133] GARCÍA OROSA, B. Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación. Madrid: Netbiblo, 2005.

necesaria,[134] donde el volumen medio diario de notas de prensa procedentes de empresas e instituciones, que los periodistas dicen recibir asciende a 69. Aunque ésta variará dependiendo del medio del que se trate y de su ámbito de actuación. La prensa y la radio reciben diariamente 60 y 54 notas respectivamente; por su parte, la televisión recibe 87; mientras que las agencias recogen 101 notas cada día. Si atendemos al ámbito de actuación, tenemos que los medios nacionales reciben una media de 139 notas de prensa diaria, mientras que en los autonómicas o locales la cifra desciende hasta la mitad, 57.

Esta enorme cantidad de notas que cada día llega a los medios choca con la falta de tiempo material de los periodistas para analizar y contrastar la información en ellas contenida. Así, y según el mencionado estudio de 2006, una ligera mayoría de los periodistas consultados consideran que, pese al número de notas recibidas, normalmente tienen tiempo para analizarlas y determinar cuáles son las más interesantes (58,6 por ciento). No obstante, esa opinión varía en función del tipo de medio, de modo que aproximadamente la mitad de los profesionales de prensa y agencias manifiestan que no tienen tiempo suficiente para analizar las notas que reciben de empresas e instituciones [T.3].

[134] Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria. Madrid: Estudio de Comunicación y Demométrica, 2006.

T.3. Habitualmente es posible dedicar tiempo suficiente a analizar y contrastar las notas de prensa

	Total	Prensa	Radio	TV	Agencias
Base	200	71	93	24	27
Normalmente, No	58,6	52,1	61,3	75	48,1
Normalmente, Sí	40,9	46,5	38,7	25	51,9
Ns/Nc	0,5	1,4			

Fuente: *Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria*. Madrid: Estudio de Comunicación y Demométrica, 2006.

Normalmente los departamentos de comunicación surgen no sólo para transmitir una imagen positiva de la entidad sino para convertir a la misma en una fuente creíble y veraz de información. Una de las formas que los periodistas de los medios tienen de buscar una información de calidad para hacer bien su trabajo es a través de los departamentos de comunicación, ya que estos favorecen el acceso a las fuentes y a la información. El departamento de comunicación ofrece a los periodistas todas aquellas informaciones que difícilmente podrían conseguir por otros medios. Por lo que se debe dar un entendimiento entre ambas partes (organizaciones y medios de comunicación) para que la relación sea fluida y sincera.

responsabilidad social corporativa

La comunicación en las organizaciones también cumple una función de responsabilidad social corporativa, en donde la transparencia

es una de las obligaciones que imponen los mercados a las sociedades cotizadas en Bolsa. Pero, también, la mayoría de aquellas empresas que no tienen obligación de informar a sus accionistas se han dado cuenta del valor y la necesidad de mantener una política de comunicación activa.

En un sentido estricto la responsabilidad social corporativa, también llamada responsabilidad social empresarial, es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de optimizar su situación competitiva y su valor añadido.

Por su parte, la Comisión Europea define la responsabilidad social de las empresas como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholder*)".

La adopción de criterios de responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos. En este sentido se dice que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés (*stakeholders*: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores,...), con el propósito último de contribuir a un desarrollo, social y ambientalmente sostenible y económicamente viable.

Por *stakeholders*, partes interesadas o partícipes, se entiende, habitualmente, que se trata, en un sentido amplio, de cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la empresa; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la organización para su supervivencia.

Ha surgido un amplio consenso sobre la importancia de la responsabilidad social en las actividades de las empresas, ya que éstas últimas se han dado cuenta de los siguientes puntos:

- La mundialización ha aumentado el grado de complejidad organizativa de las empresas pues la creciente expansión de sus actividades en el extranjero hace surgir nuevas responsabilidades a escala mundial, en particular en los países en desarrollo.

- La imagen, el prestigio y, por consiguiente, el éxito de las empresas depende de su compromiso en favor de los consumidores.

- Para calcular mejor los factores de riesgo y de éxito de una empresa, las instituciones financieras piden obtener información que no se limite a los tradicionales informes financieros.

- Las empresas tienen un claro interés en contribuir al desarrollo del conocimiento y de la innovación si quieren beneficiarse de una mano de obra competente.

- El desarrollo de prácticas que tengan en cuenta elementos medioambientales y sociales contribuye a la modernización de las actividades de las empresas y, por consiguiente, a su competitividad a largo plazo.

La responsabilidad social es uno de los principios esenciales de lo que se denomina en términos empresariales "la nueva cultura de empresa". Junto a otros principios con los que se interrelaciona, tales como: visión a medio y largo plazo, ética (valor clave en todas las actuaciones), personas y capital intelectual (principal activo), necesidad de innovación y mejora continua en todos los ámbitos en un marco de calidad global y formación continua (garantía esencial de desarrollo); abren nuevas perspectivas a las políticas y estrategias empresariales para la pervivencia de las propias organizaciones y de la misma sociedad.

Una organización socialmente responsable es una organización competitiva en términos económicos, que intenta cumplir con sus cometidos para continuar siéndolo y asegurar su pervivencia. Pero ello obviamente no es suficiente, debe dar también respuesta satisfactoria a los siguientes seis requisitos:

- Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar.

- Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.

- La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa.

- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias.

- Ha de respetar el medio ambiente.

- Ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte.

En España, la responsabilidad social corporativa tiene su origen a finales de los años 90 a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO) que introduce el concepto de inversión social responsable. Siguiendo las tendencias mundiales de responsabilidad social corporativa, las organizaciones sociales intentaban fomentar el ahorro responsable, si bien para poder incluir empresas españolas en las carteras de determinados fondos de inversión y de otros productos éticos financieros era necesario conocer la situación del entramado empresarial español en este ámbito.

Por otro lado, la cada vez mayor internacionalización de las empresas españolas provocó que la sociedad se preocupara por el comportamiento de estas empresas fuera de nuestras fronteras. De esta forma, los grupos de interés han ido presionando hasta transformar progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

Progresivamente, un mayor número de empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social. Ello, unido a las recientes tendencias de transparencia e información que, en la actualidad se exigen a las empresas (principalmente a aquellas que cotizan en Bolsa), ha dado lugar a que muchas de ellas hayan comenzado a elaborar y publicar informes con las actuaciones responsables en los ámbitos laboral, social y medioambiental que han llevado a cabo durante el año.

La formación en comunicación empresarial e institucional

La universidad de Salamanca fue, en 1994, la primera universidad española que implantó la asignatura de comunicación empresarial e institucional, dentro del plan de estudios de su rama experimental de comunicación audiovisual. Aunque, un año antes (1993) es la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad Complutense de Madrid, quien comienza la potenciación de este área de la comunicación a través del Instituto de Comunicaciones Avanzadas de la UCM/IuCCAA, organismo dependiente del rectorado de la UCM que creó, entre otros, un curso a la carta sobre comunicación empresarial orientado hacia los alumnos de último curso de carrera y profesionales con experiencia.

También la Universidad privada San Pablo CEU de Madrid, la incorpora como asignatura troncal en su rama de Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones-Públicas. La Universidad privada Europea de Madrid CEES, la Universidad Privada Antonio de Lebrija, la Universidad Carlos III y el resto de facultades de ciencias de la comunicación, lo hacen como obligatorias en sus

respectivas licenciaturas de comunicación. Es significativo indicar que la Universidad de Barcelona, a través de su Fundación Bosch i Gimpera crea en 1994 el Máster en Gestión de Comunicación en las Organizaciones; mientras que la Universidad Complutense de Madrid, a través de su Centro Superior de Gestión (postgrado), incorpora en 1996 el primer curso de Título propio de Experto en Dirección de Comunicación en Empresas.[135]

En la actualidad la mayoría de las universidades, tanto públicas como privadas, que imparten la licenciatura de Periodismo, ofertan cursos de doctorado, másters, y cursos de experto y especialista universitario sobre comunicación organizacional y departamentos de comunicación. Asimismo, empresas e institutos privados ofertan cursos y seminarios sobre esta temática, respondiendo así a una demanda en auge. Existen más de 30 cursos de formación en comunicación organizacional, dirigidos tanto a profesionales del sector, que desean ampliar y actualizar sus conocimientos, como a estudiantes de ciencias de la información, que quieren abrirse camino en éste sector. Entre ellos se encuentran: máster en Dirección de Comunicación, máster Internacional en Dirección y Gestión de la Comunicación organizacional, postgrado de Planificación Estratégica de la Comunicación Empresarial, máster en Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas, etc.

[135] MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas, 2006.

Asociaciones

En los años noventa empezaron a crearse y establecerse asociaciones de periodistas dedicados a las labores de comunicación empresarial e institucional. Podemos señalar la existencia de dos asociaciones que encarnan los dos modelos profesionales que han proliferado en Europa. La primera, la Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación (ADECEC), fundada en 1991 por dieciséis agencias españolas, que representaban a las empresas más grandes del sector. ADECEC, siguiendo el modelo de organización británico, exige el cumplimiento de determinados requisitos para formar parte, permitiendo la entrada solamente a las empresas profesionales. La segunda asociación con un papel significativo en la comunicación institucional sigue el modelo francés del Dircom, agrupando a los profesionales que trabajan en departamentos internos de comunicación y trata de extender los principios de la dirección de comunicación. La Asociación de Directivos de la Comunicación, ADC-Dircom, fue fundada en 1992 y de ella forman parte los responsables de comunicación de las principales empresas e instituciones españolas.

En la actualidad existen en España 12 asociaciones que agrupan a los profesionales de la comunicación empresarial e institucional y relaciones públicas, y que "ofrecen sus servicios en las empresas e instituciones nacionales, vinculadas algunas de ellas a DIRCOM, ADECEC... y a la vez a Asociaciones profesionales europeas y americanas":[136]

[136] Ibidem.

- CENERP (Consejo General de Asociaciones de Profesionales de Comunicación y Relaciones Públicas de España - 1979.)

- CSRPE (Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España - 1983).

- ASECOM (Asociación Española de Comunicadores de Empresa – 1986).

- ACEI (Asociación para Comunicación Empresarial e Institucional- 1989).

- CdC (Club de la Comunicación – 1989)

- AICE (Asociación de Investigadores de Comunicación en España -1990).

- ADECEC (Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas – 1991).

- DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación – 1992).

- ADECIN (Asociación Española de Comunicación Interna – 1993).

- APC (Asociación para el Progreso de la Comunicación – 1997).

- AUC (Asociación de Usuarios de la Comunicación – 1998).

- AIMC (Asociación para la Investigación de medios de comunicación – 2000).

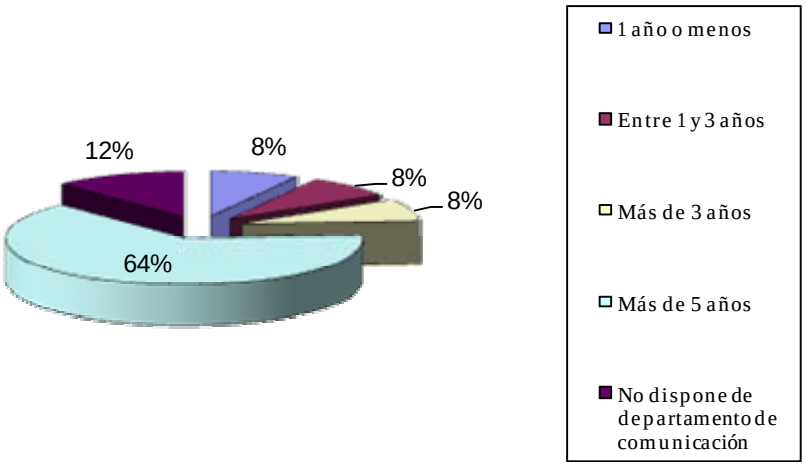
4.4. Andalucía

Según el estudio realizado por Almansa,[137] en el año 2000 existían en Andalucía más de 600 departamentos de comunicación, en los que trabajaban más de 1.300 personas. Además, existen 47 asesorías de comunicación, entre las que predominan las que ofrecen servicios generales en comunicación, aunque se están intentando especializar para poder competir.

A través de la encuesta que se ha realizado a empresas e instituciones andaluzas para esta tesis doctoral (2006) observamos [G.4] como el 64 por ciento de las mismas cuenta con un departamento de comunicación desde hace más de 5 años. Lo cual indica el nivel de implantación y desarrollo que en los últimos años ha tenido este sector en las organizaciones. Aún así, se observa cómo el 12 por ciento no dispone aún de un departamento de comunicación. Mientras que, las organizaciones que cuentan con este servicio desde hace más de tres años son el 8 por ciento. Igualmente, son el 8 por ciento las que disponen de este departamento desde hace entre uno y tres años. Por su parte, aquellas que han establecido el departamento de comunicación hace un año o menos son, también, el 8 por ciento.

[137] ALMANSA MARTÍNEZ, A. "La comunicación organizacional en España: un camino a medio recorrer". En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar, 2005.

G.4.Tiempo desde el que la entidad cuenta con un Departamento de Comunicación



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Estos datos son comparables a los obtenidos a través de una encuesta realizada a las instituciones públicas andaluzas en el año 2000,[138] en el que "en un 76,1 por ciento de los casos los departamentos llevan funcionando más de cinco años y sólo encontramos tres instituciones en las que estas tareas se llevan a cabo desde hace menos de tres años."

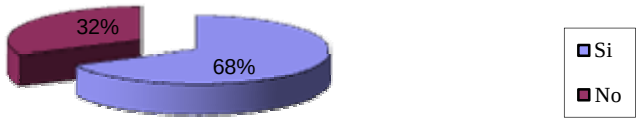
Las organizaciones necesitan de los gabinetes o departamentos de comunicación para hacer frente a las cada vez mayores necesidades comunicativas. En la actualidad no existe ninguna institución, partido político, ni empresa con una cierta importancia e implantación, que no cuente con su respectivo departamento de comunicación. Cada vez son más las organizaciones, públicas y privadas, social o cultural, que

[138] MONTILLA, P. et al. "Comunicación institucional en Andalucía". En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar, 2005.

solicitan y crean su propio gabinete de comunicación o contratan los servicios de alguna consultora de comunicación e imagen.[139]

Aquellas entidades que no disponen de infraestructuras, personal o volumen de negocio suficiente para mantener de manera permanente un departamento de comunicación, recurren en ocasiones puntuales a los servicios de empresas externas de comunicación e imagen. Así lo demuestran los datos obtenidos a través de la encuesta [G.5] donde un amplio 68 por ciento de las organizaciones andaluzas consultadas dice haber trabajado alguna vez con una empresa de comunicación externa. Mientras que, por su parte, un 32 por ciento dice no haber requerido nunca estos servicios.

G.5. Contratación de servicios de empresa de comunicación e imagen externa



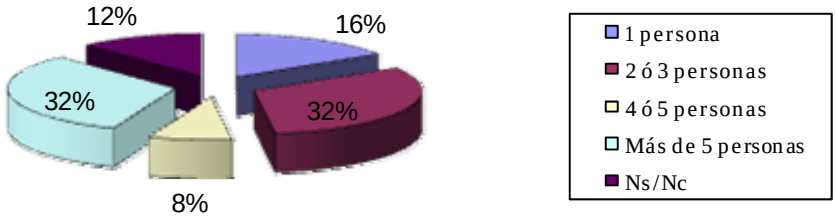
Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

En cuanto al número de personas que integran los departamentos de comunicación, el 32 por ciento cuenta con entre dos o tres personas al frente del mismo. Igualmente son el 32 por ciento aquellas entidades

[139] RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.

que tienen más de cinco personas encargadas de las tareas de comunicación. En el 16 por ciento de los casos está integrado por una única persona. Mientras que tan sólo un 8 por ciento lo forman entre cuatro y cinco miembros [G.6].

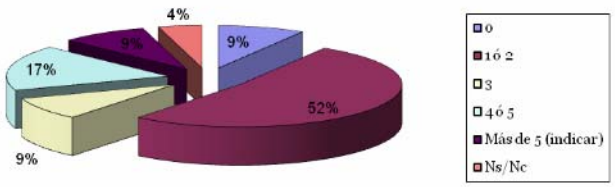
G.6. Personas que integran el Departamento de Comunicación



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la formación de los integrantes de este departamento, en este sentido, los resultados obtenidos en la comunidad andaluza han sido que el 52 por ciento de los departamentos de comunicación cuentan con entre una y dos personas con estudios de periodismo. El 17 por ciento tiene entre cuatro y cinco personas con esta formación. A partes iguales, con un 9 por ciento, en cada caso, son los que cuentan con tres y cinco licenciados en periodismo. Otro 9 por ciento contestó que no contaba entre los componentes del departamento de comunicación con ningún periodista [G.7]. Esto nos permite aseverar que en la formación mayoritaria de los profesionales que trabajan en los gabinetes de comunicación andaluces es la de licenciado en Periodismo frente a otras licenciaturas

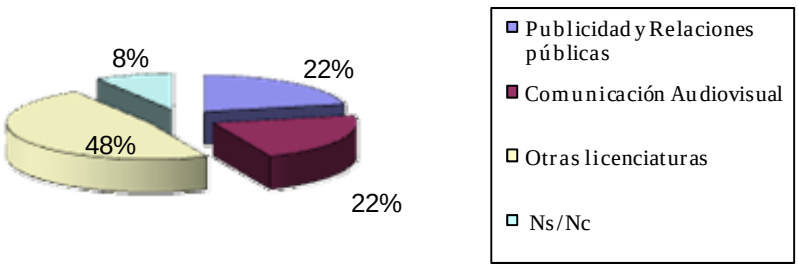
G.7. Miembros del Departamento de Comunicación con estudios de Periodismo



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

En cuanto a la formación del resto de los integrantes nos encontramos con que el 22 por ciento son licenciados en publicidad y relaciones públicas, mientras que otro 22 por ciento lo son en comunicación audiovisual. A otras licenciaturas pertenecen el 47 por ciento, que se reparten entre los estudios de Derecho, Filología Hispánica, Protocolo, Historia, Geografía, Ciencias Políticas, Sociología, Magisterio y Económicas y Empresariales [G.8].

G.8. Formación de los miembros del Departamento de Comunicación (sin contar estudios de Periodismo)



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Esta tendencia a incorporar en los Departamentos de Comunicación a licenciados en Periodismo frente a licenciados en otras titulaciones de comunicación no es algo nuevo. En la encuesta realizada en 2000 los datos obtenidos son comparables a los aquí expuestos "...los resultados se inclinan en un 57,6 por ciento por la licenciatura de periodismo, seguido con un 16,9 por ciento por ninguna formación específica, y con un 8,47 por ciento por auxiliar administrativo. A continuación nos encontramos con el resto de titulaciones, todas con una representación sobre el total de un 1,69 por ciento, perteneciente a Delineante, Comunicación audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas, Filosofía y Letras, Documentación, Realizador de Televisión, Historia y Derecho."

En cuanto a la formación de los directores de comunicación, observamos como en el conjunto de España y según recoge un estudio realizado en 2004 por la Asociación de Directivos de la Comunicación, el 33 por ciento de los directores de comunicación cuenta con la titulación de periodismo, mientras que un 9 por ciento son economistas, un 7 por ciento ingenieros y sólo un 5 por ciento licenciados en publicidad y RR.PP.

El presupuesto destinado a comunicación constituye un claro indicador de la importancia otorgada a este departamento.[140] Para el 16 por ciento de las organizaciones el presupuesto adjudicado es menor de 6.000 euros. Por su parte, otro 16 por ciento destina entre 6.000 y 18.000 euros. Aquellas con un presupuesto que oscila entre 18.000 y

[140] En la pregunta correspondiente al presupuesto se precisó que fuera sin incluir publicidad ni nóminas.

30.000 euros suponen un 25 por ciento. Mientras que para el 15 por ciento de las organizaciones consultadas su presupuesto se encuentra entre los 30.000 y los 60.000 euros. Tan sólo para el 8 por ciento de las organizaciones esta cantidad asciende a más de 60.000 euros. Hay que tener presente que al ser ésta una pregunta un tanto 'comprometida', un amplio 28 por ciento optó por la opción Ns/Nc.

En el estudio realizado en 2000 también se preguntaba sobre el presupuesto destinado a comunicación en las organizaciones, aunque de una forma menos específica. Así sus resultados fueron "[...] a la pregunta de si dentro de los presupuestos con que cuenta la institución existe una partida específica para la comunicación, se aprecia una mayoría (67 por ciento) que responde que sí existe en sus departamentos dicha partida, frente al 33 por ciento que responden que no, aunque algunos afirman tener partidas para publicidad, vídeos,...".

5.La comunicación interna en empresas e instituciones

5.1. La Comunicación interna: aproximación y definición

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional existen, a grandes rasgos, dos tipos principales de comunicación, comunicación interna y comunicación externa, cuya distinción viene establecida por el tipo de público al que se dirigen.

Las necesidades y actitudes de los empleados van cambiando. Quieren estar totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización. Tienen una necesidad de información que debe ser atendida por la empresa. El personal de una organización es un público objetivo al que comunicarle cualquier normativa o política sobre su entidad y su trabajo en la misma, pero que también tiene que poder hacer llegar sus sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección. Igualmente, la dirección tiene una necesidad creciente de información. Trátese de una organización institucional, comercial, industrial, pública, privada, grande o pequeña, debe establecer canales de comunicación eficaces para asegurarse de que quienes toman las decisiones sepan lo que está ocurriendo en todas las áreas de la organización y para asegurarse, también, de que quienes las ejecutan sepan lo que deben hacer y, sobre todo, por qué tendrán que hacerlo.[141]

Tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas a lo largo de los últimos años se ha empezado a manifestar una mayor preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades del personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño e

[141] STATON, N. Op. Cit., 1989.

implementación de instrumentos de evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones. Todos estos factores, en su conjunto, determinan la identificación de la función de comunicación interna como un factor estratégico del cambio hacia mayores niveles de motivación laboral, desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Así, la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para el cambio.[142]

Últimamente se ha puesto de manifiesto que conseguir generar satisfacción en las personas dentro de la organización conlleva una cartera de clientes satisfechos y, consecuentemente, un aumento de la rentabilidad. De esta manera, la comunicación es un valor añadido que produce beneficios.

La comunicación interna está considerada hoy día como una herramienta estratégica muy eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos. Así como también resulta muy eficaz para la gestión de las organizaciones y se convierte una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI. Según unas encuestas realizadas en 2005,[143] a administraciones públicas y a empresas privadas, sobre la comunicación interna, vemos como la función de comunicación interna existe para el 52,3 por ciento de las administraciones públicas españolas, frente a un 47,7 por ciento que

---

[142] *La comunicación interna en la Administración Pública*. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública. Madrid: Inforpress, 2005.
[143] CABANAS, C. y VILANOVA, N. "Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas". *Capital Humano*. Nº 195 (enero 2006).

aseguran no contar con ella. En el caso de las empresas privadas para el 93,9 por ciento de las mismas existe la función de comunicación interna, mientras que un 6 por ciento afirma no tenerla. Estos datos vienen a demostrar la importancia de dicha función y cómo se ha convertido en una exigencia para las organizaciones a la hora de alcanzar una ventaja competitiva.

Para N. Stanton la comunicación interna se puede definir como "un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común."[144]

Otras definiciones de comunicación interna la definen como: herramienta a disposición de la gerencia, en sus distintos niveles, para mejorar el grado de comprensión, compromiso y movilización de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o departamentales.

En las relaciones internas de la entidad adquieren protagonismo los empleados. Podemos establecer cuatro tipos de relaciones.

- Empleado con vida personal: conecta a los empleados con información general y productos residentes fuera de la organización.

[144] STATON, N. Op. Cit., 1993.

- Empleado con la empresa o institución: conecta a los empleados con herramientas e información general de la compañía.

- Empleado con empleado: conecta a los empleados con otros empleados, departamentos y grupos organizativos.

- Empleado con empleo: conecta a los empleados con herramientas orientas a su puesto de trabajo y funciones.

En correspondencia con estas relaciones que se establecen dentro de la empresa nos vamos a encontrar con diferentes tipos de información que requieren los empleados y que debe gestionar la comunicación interna:

- Información sobre la empresa o institución, saber cuál es el pasado, presente y futuro de la organización, así como sus objetivos y sus políticas.

- Información personal relacionada con su puesto de trabajo en la organización, como el salario, las normativas de la empresa y las condiciones laborales.

- Información sobre su puesto en concreto, para que sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo, información específica y complementaria para desarrollar su trabajo de una forma eficiente, tales como normativas del sector, información del mercado, competencia, información bursátil, nuevos avances, informes o estudios, etc.

La relación de la compañía con los públicos internos supone enormes ventajas, tales como:

- Iguales oportunidades de acceso a información para todos los empleados, independientemente del departamento o área a la que pertenezcan, de su puesto o responsabilidad y de su situación geográfica.

- Mejor relación entre la compañía y los empleados, alineando a la compañía con las prioridades de los empleados y a éstos con la estrategia.

- El establecimiento de un marco de trabajo para compartir experiencias.

- Mejorar la eficiencia

- Mejorar la productividad

- Creación de inercia de participación para gestión de conocimiento

- Promover la colaboración

- Creación de opinión

5.2. Características de la comunicación interna

La comunicación interna muestra las siguientes características:

- En cualquier organización la comunicación se orienta en tres sentidos:

a. Sentido descendente, desde la dirección hasta los empleados (desde la cúspide de la pirámide hasta la base). Todo nivel de organización necesita información que pasar en forma descendente por toda la organización. Las personas trabajan mejor cuando saben exactamente lo que sus superiores esperan de ellos, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades y sus privilegios. Se transmiten órdenes y decisiones. Si la comunicación descendente no funciona correctamente, esto puede ser debido a varias razones: por una parte, a que la información no les haya sido comunicada. Por otro lado, puede ser que los empleados carezcan de la aptitud necesaria para comunicarse. Por ello para mejorar sus comunicaciones descendentes la organización debe dotar a sus empleados de algún tipo de capacitación en las comunicaciones. También hay que señalar, que quizá la razón principal por la que la dirección no se comunica con tanta frecuencia como debiera es porque no está segura de lo que debe comunicar, de cuánto debe comunicar y de qué manera debe comunicarlo.

b. Sentido ascendente, desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe

incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba, para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.

c. Comunicación horizontal, llevada a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e Informal, por razones sociales o de compañerismo. En algunas entidades, sobre todo en las grandes empresas, este tipo de comunicaciones se ven afectadas por las barreras de actitud, percepción y comprensión que caracterizan la comunicación ascendente y descendente. Entre las que se encuentran la desconfianza y la rivalidad; separación física; falta de un lenguaje común; competencia para obtener logros o ascensos. Pero, por otro lado, existen factores que unifican, promueven y estimulan la comunicación entre personas al mismo nivel: actitud común frente a jefes y subordinados; contacto social informal en los espacios destinados al descanso y al ocio dentro de la organización; conocimientos comunes, etc. La comunicación informal tiende a estar mucho más libre de barreras.

- La comunicación interna puede realizarse en un plano verbal o no verbal. Nos referimos a los códigos no verbales compartidos por los miembros, que remiten a lo intuitivo y lo psicológico.

- Dentro del plano verbal la comunicación interna puede desarrollarse de una forma oral o escrita y de modo directo o mediado. La mejor forma es la comunicación escrita en sus distintos soportes, al igual que la comunicación audiovisual; aunque ha surgido cierto interés por la información intercambiada oralmente. También hay que señalar el crecimiento de la comunicación escrita a través de soportes informáticos (Intranet, e-mails, portal del empleado, revista digital).

- La comunicación interna puede ser interpersonal o de grupo.

- Está formada por canales de comunicación formales e informales. Los canales de comunicación formales están establecidos y planificados por la organización, donde incluyen qué se dice, quién, cómo, y cuándo se dice. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización, sino que surge de la interacción social natural entre los miembros de la organización.[145] Cada vez se ha prestado más atención a la comunicación interpersonal o de grupo que ocurre fuera de los causes formales y que tiende a

[145] KREPS, G. L. Organizacional Communication: theory and practice. London: Longman, 1990.

fomentar la iniciativa de los miembros, esto ha sido debido al avance que la teoría de la organización ha desarrollado incluyéndose en su cuerpo doctrinal las nociones de cultura corporativa, excelencia o calidad total. Ambas vías de comunicación son interdependientes ya que en aquellos aspectos que los canales formales no recogen toda la información o no satisfacen las necesidades informativas se ponen en marcha los canales informales. De esta manera, cuanto más se usen los canales formales para proporcionar información interesante y útil, menor será el margen que se le dejará a los canales informales.

- La existencia de una voluntad y un compromiso real por parte de la empresa de comunicar.

- Una información completa, extensa y veraz.

- Debe existir una confianza mutua entre la empresa y el trabajador.

5.3. Objetivos de la comunicación interna

En cuanto a los objetivos de la comunicación interna, podemos destacar que los más importantes y fundamentales son, por un lado, informar y, por otro, motivar. Junto a estos dos, podemos mencionar otros tales como:

- Dar a conocer la institución o empresa, su proyecto, planes y acciones llevadas a cabo, así como las futuras. Se trata de dar una visón lo más clara y transparente posible de la empresa a

sus empleados, con el objetivo de que estos se sientan ubicados en su planes.

- Proyectar una imagen positiva: el hecho de que los empleados proyecten, más allá del ámbito interno de la empresa, una imagen positiva o negativa de ella dependerá de la propia "autoimagen" que ellos tengan.

- Promover la participación diaria del trabajador, es decir, hacer del trabajador un sujeto activo y no pasivo.

- Implicar al personal en los objetivos y meta de la empresa, considerándolos como propios, provocando que unan sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos. Cada empleado de la compañía debe saber en qué medida contribuye él en la satisfacción de las metas corporativas de la organización, no de una manera genérica sino de la forma más precisa y personalizada que sea posible.

- Implicar al personal en el desarrollo de su visión estratégica: identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativos.

- Marcar, rehacer o reforzar la forma de realizar las cosas en la organización.

- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno: desde los cambios originados por la evolución tecnológica, comercial o

productiva, a los que son consecuencia de procesos externos a la entidad.

- Centrarse en aquellos puntos que la organización estime más importantes.

- Hacer más comprensibles las actuaciones de la empresa, para que los trabajadores entiendan y acepten las políticas y objetivos de la misma.

- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal: informando a cada empleado sobre aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna. Para lo que se elaborarán (entre otras herramientas) boletines especializados, publicaciones internas, circulares, órganos internos de información para afiliados, clientes, etc.

- Consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo de equipo, la participación y el compromiso de los empleados, y en general que sea armónico con la cultura corporativa de la organización. Fomentando la participación interna (diálogo) dentro de la organización (preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical).[146]

[146] RAMIREZ, T. Op. Cit., 1995.

- Intentar detectar problemas y posibles crisis antes de que estos ocurran, pudiendo así solucionarlos de una forma más fácil y rápida.

5.4. Interlocutores internos

Distinguimos entre miembros de la organización que se dedican exclusivamente a las labores informativas, y los que participan en la comunicación como miembros de la empresa o institución. Sobre los primeros pueden destacarse varios aspectos: tanto si la tarea de informar se lleva a cabo por cuenta propia, en un departamento de comunicación, como por ajena, en una agencia, los especialistas se dividen entre directivos y técnicos.[147] En cuanto a los directivos, merece una tratamiento especial una figura que ha surgido a partir de los años ochenta, en paralelo a la popularización de las teorías sobre comunicación corporativa, se trata de la llamada dirección de comunicación que Westphalen y Piñuel[148] definen así: "en el seno de una empresa u organización, departamento encargado de la política y la gestión de las operaciones de comunicación, por lo común vinculada a la dirección general de la empresa o institución. Sus dimensiones varían según el tamaño y las necesidades de la empresa."

Esta propuesta nació en Francia y fue imitada por Estados Unidos, como respuesta a la fragmentación del trabajo informativo. Se creía la necesidad de crear en las empresas un departamento, con categoría de dirección general, cuyo responsable se ocupara de coordinar toda la actividad informativa. Precisamente se dio mucha

[147] DÍEZ FREIJEIRO, S. *Técnicas de comunicación*. Vigo: Ideas Propias, 2006.
[148] WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. Op. Cit., 1993.

importancia al personaje que debía ocupar el puesto, llamado director de comunicación o Dircom. Según D'Humières, desempeña cinco tareas esenciales, que a su vez se dividen en diferentes trabajos: a) difunde información procedente de la alta dirección de la entidad; b) dirige el desarrollo de la identidad visual; c) administra la comunicación interna; d) su departamento proporciona servicios de comunicación al resto de las áreas; e) se ocupa de organizar la representación de los altos cargos, y la participación de la entidad en la política pública.

El modelo del Dircom goza cada vez de mayor reconocimiento y emerge como la fórmula idónea para organizar la comunicación institucional, ya que mantiene equilibrio entre la labor propia de la función informativa y la necesidad de servir al conjunto de la institución.

Por su parte, entre los destinatarios de la comunicación interna se engloban todos los miembros de la entidad, desde la cúpula directiva hasta el empleado recién llegado, pasando por todos los puestos y escalas de responsabilidad. Unos destinatarios con los que es necesario comprometerse para favorecer el establecimiento de vínculos entre ellos, motivarlos, mantenerlos informados y hacer que se identifiquen con la empresa.

5.5. Herramientas de comunicación interna

Para que la información llegue a su destino y cumpla con su objetivo es imprescindible crear canales de comunicación y herramientas que el personal pueda utilizar, tales como: Intranet, e-mails, boletines periódicos, revista interna y reuniones informativas, entre otras. Pero, también podemos considerar como formas de comunicación las salidas en grupo, las cenas o viajes y actividades

recreativas con los compañeros de trabajo, en las que se combina trabajo y ocio, y que contribuyen a cohesionar a los diferentes departamentos.

Las tácticas y herramientas de comunicación que se van a emplear dentro de las empresas e instituciones van a depender de factores tales como la estructura, el tamaño y la cultura de la misma, además del perfil de sus empleados, que es un aspecto fundamental. Los mensajes y soportes varían en función de los destinatarios. La comunicación real exige la utilización de una pluralidad de métodos, no solamente de uno o dos.

En cuanto a los canales de comunicación interna se está consolidando definitivamente la Intranet y otros medios electrónicos, como el correo electrónico, tanto por su rapidez, como por su personalización y facilidad de uso. En el caso concreto de Andalucía y tal y como indican los datos obtenidos en nuestra encuesta, para las organizaciones andaluzas las herramientas de comunicación interna más utilizadas y a las que se le otorga mayor importancia son el correo electrónico con una media de 3,8 sobre 5 y la Intranet/portal del empleado con una media de 3,7 sobre 5 [T.4]. Igualmente, el correo electrónico y la Intranet son las herramientas tecnológicas más usadas para compartir información, conocimiento y todo tipo de archivos y documentos.

Junto al correo electrónico y a la Intranet se encuentran otras herramientas de comunicación interna señaladas por los encuestados como los medios a través de los cuáles reciben la información: el resumen de prensa con una media de 3,5 puntos sobre 5; el correo interno con una media de 3,2 puntos sobre 5 y las circulares con 3,1. Tras éstos se encuentran todas aquellas herramientas personales y

directos, en los que se requiere una presencia física, como son las reuniones, la información 'cara a cara', y la información 'en mano', todas ellas con una valoración media de 2,9 puntos sobre 5. También ha obtenido una media de 2,9 la realización de actos o eventos internos. El tablón de anuncios y la memoria de la empresa serían las siguientes herramientas, ambos con una media de 2,7 puntos sobre 5. El teléfono de información ha obtenido una media de 2,6 sobre 5, mientras que la entrevista personal y la revista o periódico de empresa en formato papel son utilizados por una media de 2,4. Por su parte, la revista digital se sitúa un punto por debajo de su homóloga impresa con 2,3 sobre 5. El manual de acogida y los video-cd corporativos tan sólo obtienen una media de 2,1 sobre 5. El correo ordinario y las jornadas de puertas abiertas apenas son usados, con una valoración de 1,8 y un 1,4 puntos sobre 5, respectivamente. [T.4].

T.4. Enumere por frecuencia de uso las herramientas a través de las cuales facilita/distribuye la información a los empleados
(Siendo 1 el valor menor y 5 el valor mayor)

Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Si observamos los datos de 2005,[149] (España) vemos como entre las herramientas de comunicación interna de las empresas privadas destacan el portal del empleado/Intranet (89,8 por ciento) y la revista interna (75,6 por ciento). Le siguen el manual de bienvenida (72,4 por ciento), las reuniones (63,8 por ciento) y los tablones de anuncios (58,3 por ciento) [G.9].

En el caso concreto de las administraciones públicas[150] la Intranet es la herramienta de comunicación interna más utilizada con una media de 5,37 sobre 7, seguida del tablón de anuncios, 5,16 sobre 7, y del teléfono de información con una media de 4,52. También resalta el uso de herramientas, de diferentes soportes, para complementar la accesibilidad de los empleados a la información [T.5].

Ambos sectores coinciden en la importancia dada a la Intranet/portal. Por su parte, la revista interna es una de las herramientas más utilizadas en la empresa privada mientras que en la Administración Pública está muy poco desarrollada. En cuanto al mencionado teléfono de información, se trata de una herramienta muy utilizada en el ámbito público, mientras que por el contrario en el privado es prácticamente inexistente.

El mayor desarrollo de las herramientas *on line* es consecuencia, en el caso concreto de las instituciones públicas, de una fase de modernización de las Administraciones Públicas en lo referente a la

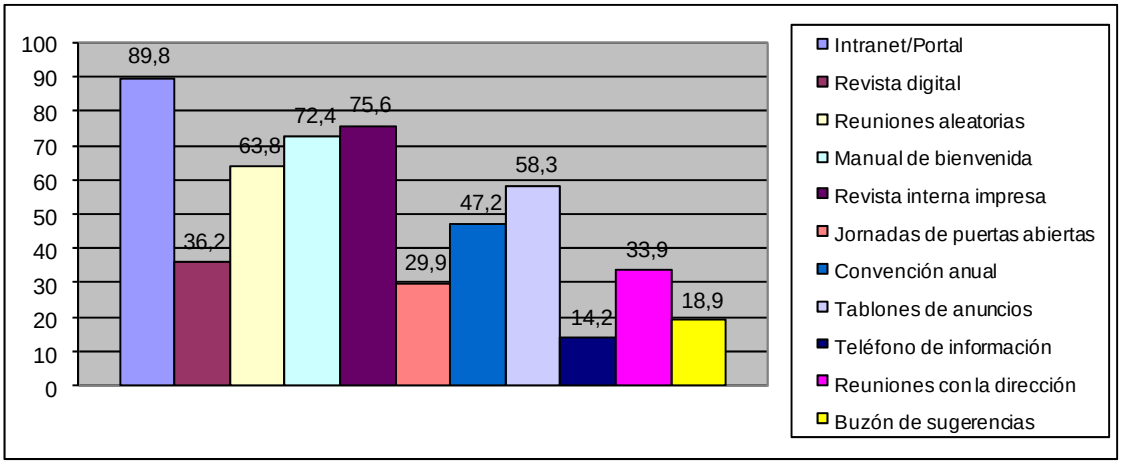
---

[149] CABANAS, C. y VILANOVA, N. "Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas". *Capital Humano*. Nº 195 (enero 2006).
[150] *La comunicación interna en la Administración Pública*. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública. Madrid: Inforpress, 2005

gestión de la información requerida para el desempeño del trabajo administrativo. Este hecho es más evidente en las administraciones de reciente creación, como son las autonómicas, que parten de unas infraestructuras más modernas y cuentan con plantillas formadas en soportes tecnológicos. En cuanto a las empresas privadas la Intranet se intenta consolidar como la herramienta principal de comunicación interna.

Si comparamos los datos de 2005 y 2006, vemos como se mantiene la tendencia a consolidarse el uso de los medios electrónicos, como la Intranet/portal, y como cada vez son más utilizados en detrimento de otros medios. Le sigue el resumen de prensa que constituye un instrumento muy importante para cualquier entidad. Por su parte el tradicional tablón de anuncios está siendo desbancado, por herramientas más dinámicas, como por ejemplo el correo electrónico. Las reuniones siguen manteniéndose entre las herramientas más usadas, por su relación más directa. En cuanto a la revista de empresa, en el caso concreto de las organizaciones andaluzas, tienen menor presencia debido, fundamentalmente, a su coste.

G.9. Herramientas de comunicación. Empresas privadas.



Fuente: *Marca Interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial.* Madrid: Inforpress, 2005.

T.5.Herramientas de comunicación. Administraciones Públicas	
Herramientas de comunicación	**Media (1-7, siendo 7 la nota máxima)**
Intranet	5,37
Tablón de anuncios	5,16
Teléfono de información	4,52
Reuniones aleatorias	4,45
Reuniones con la dirección	4,33
Revista interna impresa	3,56
Manual bienvenida	3,19
Revista digital	3,18
Jornadas puertas abiertas	2,40

Fuente: *La comunicación interna en la Administración Pública. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública.* Madrid: Inforpress, 2005.

1. Tablón de anuncios

Herramienta clásica de comunicación interna, se presenta en un soporte tradicional (mural en el que se fijan comunicados o avisos) o en forma de tablón luminoso. El tablón tradicional tiene dos grandes ventajas: la simplicidad de elaboración de los avisos y la flexibilidad, permitiendo difundir todo tipo de informaciones. Es importante cuidar la presentación y su mantenimiento. El tablón luminoso cuenta con la ventaja del impacto visual y es adecuado para mensajes importantes, urgentes, breves y puntuales.

2. Buzón de sugerencias

Herramienta de comunicación ascendente, que comenzó a utilizarse en empresas industriales en los años cincuenta, para recoger opiniones y sugerencias de los trabajadores.

La mayoría de las propuestas son remitidas por la base (comunicación ascendente), y cada propuesta o sugerencia pasa por un circuito bien definido: 1. Apertura periódica del buzón de sugerencias; 2. Control por parte del departamento competente; 3 Examen de la originalidad de la propuesta; 4. Consulta con un especialista sobre la calidad y pertenencia de la propuesta; 5. Estudio de viabilidad; 6. Evaluación de las mejoras resultantes; 7. Concesión de una prima a quien propone la iniciativa a fin de motivar la propuesta de iniciativas y de recompensar a sus autores; 8. Puesta en práctica de la propuesta.

3. Reuniones

Se pueden definir como un tiempo dedicado en el trabajo de manera formal a la tarea de escuchar e intercambiar información. Se

trata de uno de los instrumentos privilegiados y más eficaces de comunicación directa por la cantidad de información que puede ser intercambiada en ella. Las reuniones son productivas y pueden llegar a resolver los asuntos importantes de una empresa.[151]

4. Entrevista personal o individual

Se define como el tiempo dedicado en el trabajo de forma planificada a escuchar e intercambiar información entre dos personas. Su objetivo es que los empleados se expresen libremente y sin intermediarios, igualmente para la dirección también supone ser escuchada y comprendida. Durante la entrevista el diálogo puede reorientarse constantemente, irse matizando dependiendo de las reacciones de los interlocutores y gracias a las observaciones se pueden descubrir desacuerdos desapercibidos hasta entonces. En cuanto a su periodicidad éstas pueden ser periódicas (evaluación periódica, por ejemplo) o puntuales (cambio de puesto, promoción, llegada a la empresa, etc.); o realizarse a petición del empleado o de la dirección.

5. Procedimiento de acogida

El primer contacto con la organización es fundamental. Esta herramienta ofrece al recién llegado los medios para ubicarse en ella, y crea las condiciones para una inserción personal rápida. Se apoya en soportes impresos (cuaderno de bienvenida) o en el padrinazgo de una persona con antigüedad en la organización y del mismo nivel jerárquico.

[151] Ibidem.

6. Boletín interno

Su función es dar a conocer información relevante y de interés general, así como anunciar la puesta en marcha de proyectos, programas, resultados, etc. Son informaciones periódicas, que llegan al empleado bien vía tradicional impreso o bien a través de correo electrónico (e-boletín). Su periodicidad variará en función de la organización: diario, semanal, quincenal, mensual, etc.

En este tipo de publicaciones es importantes que tenga cabida un amplio número de temas: puede recoger opiniones de los empleados, informaciones de los departamentos, comunicados de la empresa, chistes o tiras cómicas, reflexiones sobre la marcha de la empresa, noticias sobre los empleados, altas y bajas, noticias de la competencia, noticias que puedan ser de interés para la empresa o los empleados, acontecimientos en los que participa la empresa, etc. En general, cualquier noticia o información organizativa es susceptible de ser recogida en este tipo de boletines.

7. Periódico interno/revista de empresa

Constituye una de las herramientas más valoradas por los directores de comunicación. “La publicación de la empresa es el medio a través del cual se pueden comunicar noticias sobre las actividades y logros de la empresa y motivar también a los empleados. Tiene carácter colectivo y es la herramienta de comunicación interna (tanto descendente, ascendente y horizontal) más utilizada porque se adecua a los hábitos de lectura de cada uno y goza de gran credibilidad. Su periodicidad varía en función del volumen de la ‘información de actualidad’ que se va a difundir, del tipo y del tamaño de la empresa, del

presupuesto y de la composición del equipo de redacción. Los periódicos o revistas de empresa adoptan generalmente una periodicidad mensual o bimestral. Una posibilidad es la combinación de frecuencias: por ejemplo, un periódico semanal simplemente fotocopiado, complementado con una revista trimestral de más clase. Es importante, elija la frecuencia que se elija, la regularidad en la publicación".[152]

Las publicaciones de empresa nacieron como resultado del desarrollo y crecimiento de las empresas. Para los directores comenzó a ser difícil hablar con todos los empleados, aunque desearan hacerlo. Se rompió, además, la comunicación entre las diversas partes de la organización. De esta forma, los empleados pasaron a ser para los directores meros nombres y números, ya que faltaba una comunicación entre ambas áreas. Algunas empresas, según fueron creciendo, ignoraron sin más el problema. Sin embargo, en Gran Bretaña, la empresa Great Western Railway reconoció el problema y acudió al método de la prensa –con la publicación de la empresa- para solucionarlo. A mitad de los ochenta del siglo XX empezó a generalizarse la misma idea en los Estados Unidos y en 1985 William Lever, uno de los industriales más progresistas del momento, resumió el problema y su solución en un artículo de la primera edición del *Post Sunlight Monthly*: "[...] la única alternativa es buscar ayuda en el poder de la prensa". Desde los días de Lever las razones que han llevado a editar publicaciones de empresa han ido variando y no siempre han sido buenas. Pero, será a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando las publicaciones de empresa como medio de comunicación ascendente,

[152] ADAIR, J. Guía práctica para la comunicación empresarial. Madrid: Deusto, 1990.

descendente y horizontal adquieran relevancia y gocen de una gran credibilidad y confianza entre directivos, empleados y sindicatos.[153]

La publicación tiene en realidad la posibilidad de desempeñar dos papeles: puede dedicarse a registrar hechos o a transmitir noticias. Las mejores publicaciones de empresa realizan ambos papeles. Los empleados esperan encontrar en este periódico tres tipos de informaciones:

- Información sobre su trabajo, su departamento.
- Información sobre la empresa: política desarrollada por ésta, objetivos, filosofía, desarrollo, estrategia comercial.
- Información de departamentos, fomentando la puesta en común y el intercambio de informaciones útiles entre empleados.

Los objetivos de esta herramienta de comunicación son los siguientes:

- Informar sobre la empresa o institución y su entorno, además de ofrecer datos específicos acerca de asuntos concretos. Los empleados quieren habitualmente una información cercana, concreta, útil y directamente aplicable al día a día (problemas técnicos, económicos, financieros, sociales, de medio ambiente, etc.), que interesan de cerca o de lejos, parcial o totalmente a la empresa.

[153] Ibidem.

- Motivar al personal, destacando las acciones positivas llevadas a cabo por la empresa o institución, reconociendo la labor y el esfuerzo realizado. Además ayuda a dar a conocer la estrategia de la empresa y a dar formación sobre métodos de trabajo.

- Integrar, fomentar el sentido de pertenencia y favorecer el diálogo en la empresa. De esta manera, el periódico o revista de empresa recoge, además de información estrictamente laboral y profesional, informaciones personales o pequeños anuncios, entre otros.

8. La revista de prensa o el resumen semanal

Tal y como lo define Villafañe[154] se trata de "una selección de resúmenes de artículos publicados en la prensa sobre un índice temático predeterminado en el que se incluyen desde las noticias e informaciones sobre la empresa hasta aquellas otras que afectan al sector propio, a los competidores o constituyen informaciones generales de interés". Esta publicación sólo se justifica si la organización tiene una necesidad imperiosa de comunicar información o maneja un fuerte volumen de informaciones que le conciernen.

9. Intranet

El uso creciente de Internet como instrumento de comunicación y de distribución de la información ha propiciado que tanto empresas

[154] VILLAFAÑE, J. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide, 1999.

como instituciones se hayan planteado la posibilidad de utilizar los mismos servidores web para difundir la información interna a través de las Intranets y para gestionar grandes volúmenes de datos.

La Intranet es la aplicación de los estándares Internet dentro de un ámbito corporativo para mejorar la productividad, reducir costes y ayudar a la distribución de información. Se trata de una red local de empresa, de carácter privado, que proporciona medios de difusión de información interna, vía Internet, a un grupo de trabajo. Los diferentes dispositivos de uso común están interconectados entre sí, lo que permite transferencias de información entre estos dispositivos y supone la posibilidad de compartir los recursos hardware y software. [155]

Es una forma de poner al alcance de los trabajadores todo el potencial de la empresa, para resolver problemas, mejorar los procesos, construir nuevos recursos o mejorar los ya existentes, divulgar información de manera rápida y convertir a estos trabajadores en miembros activos de una Red corporativa, o sea, dar al usuario la información que éste necesita para su trabajo. Garantiza que la información fluya y que el poder se reparta, a la vez que facilita la participación y la integración.

Podemos destacar tres características de la Intranet:

- Contenidos: Intranet no se lee, se usa. Posee un valor pragmático y se considera como herramienta de productividad personal.

[155] ADAIR, J. Op. Cit.,1990.

- Canales: lo importante es tender puentes de revalorización del factor humano.

- Audiencias: de receptor a cliente-usuario-emisor. También es importante la segmentación y personalización.

La Intranet posibilita el intercambio de información entre miembros del personal, departamentos, delegaciones y oficinas; además, permite el acceso de forma remota, sencilla y rápida a informaciones corporativas y temáticas por parte del personal; la realización de proyectos entre departamentos con documentos comunes; la gestión de información reservada; la formación a través de la red; la realización de encuestas y sondeos; la autogestión de la información; y la difusión de informaciones sobre recursos humanos, técnicos, sociales, estadísticas, de ocio... El uso de una Intranet también se extiende a terceros, tales como clientes y proveedores. Además la Intranet aporta una interactuación del personal en una dinámica de transmisión de información muy útil en todos los sentidos.[156] Una Intranet, aún siendo una red de uso interno no debe estar cerrada forzosamente a otras redes exteriores, ya que éstas proporcionan diferentes y útiles servicios como: correo electrónico, webs, acceso a bases de datos.

La Intranet proporciona muchas ventajas a la empresa puesto que da la información necesaria para sus empleados, pero para que esta información sea útil debe estar muy bien estructurada y organizada, y se debe tener en cuenta el principio de que mucha información no es sinónimo de eficacia, sino que la calidad tiene que primar sobre la

[156] DÍEZ FREIJEIRO, S. Op. Cit., 2006.

cantidad, evitando la saturación. Para ello, es necesario una buena planificación en el momento de creación de la Intranet y que todos los trabajadores de la organización conozcan las directrices a seguir en el uso de los servicios ofrecidos por ella, en la forma de acceder y de suministrar información y la coordinación entre los distintos departamentos.

Entre las ventajas de la Intranet encontramos un incremento de la productividad a través de un mejor acceso a la información; posibilita la incorporación de información externa en el mismo entorno integrando informaciones de distintas fuentes, facilitando su publicación y su localización; ofrece información y formación en el mismo momento; es el soporte virtual para grupos de trabajo separados físicamente. En la actualidad constituye el sistema de gestión de la información más eficaz al jerarquizar la información, dar coherencia y cohesión a los contenidos, facilitar la actualización de esos contenidos, permitir segmentar y personalizar la comunicación, y ser un canal informativo seguro.

Aunque, no está exento de inconvenientes, ya que la gran cantidad de información puede producir saturación del canal; despersonalización; se necesita desarrollar sistemas de seguridad de acceso a la información; la información se tiene que renovar periódicamente; además, existe la posibilidad de que el personal se distraiga con informaciones no relativas al trabajo.[157]

[157] Ibidem.

Una Intranet bien diseñada puede ahorrar tiempo y dinero, ya que reduce drásticamente los costes y el tiempo de los procesos de generación, duplicación y uso de los datos.

Un ejemplo de esta herramienta de comunicación y de su eficacia lo encontramos en el Portal del empleado puesto en marcha en 2005 en el puerto de Castellón. Se trata de una Intranet diseñada para todos los empleados: "nada más conectar el ordenador cada mañana, una imagen del estilo de un post-it aparece en el escritorio, y en esa imagen aparecen las últimas noticias de interés para los empleados. En dicho portal (todas las noticias diariamente se escanean para que, a partir de las 9:00-9:30 de la mañana todos los empleados tengan acceso a las informaciones referidas al puerto de Castellón). Asimismo, hay una herramienta interactiva que llamamos Dígalo, en la que cada empleado puede manifestar lo que desee en relación con cualquier tema. Se muestran avisos, se exponen temas relacionados con la prevención de riesgos laborales, se detalla todo tipo de estadísticas, temas de calidad, agenda, calendario laboral y temas de medio ambiente. Por otro lado, también existe un boletín de información interna reciente, que es el denominado BIP (Boletín Interno de Port Castelló), que empezó de una manera gráfica, en papel impreso, y que ahora llega a todos los empleados por e-mail. Es un boletín que aparece de manera mensual y que contiene las informaciones más próximas a todos los empleados de la casa".[158]

[158] LÓPEZ LITA, R. et al (ed.). "La comunicación corporativa en el ámbito local". En: *Actas del V Congreso de comunicación local 2005*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I, 2006.

10. Circular o carta al personal

Destinada a difundir informaciones sobre resultados u objetivos de la empresa, cambios de relevancia o puntualizaciones específicas. Su objetivo último es iniciar y mantener, desde la cúpula directiva, una relación informativa directa con los empleados. Su periodicidad puede ser periódica (sólo varias veces al año) o puntual (hechos relevantes, inesperados, crisis, etc.).

11.Convenciones o congresos

Se trata de acontecimientos gestados por la dirección de la entidad, que buscan convocar a un gran número de personas en torno a un tema concreto. Son reuniones muy costosas y sólo se justifican para anuncios de mucha importancia como:

- Lanzamiento de un nuevo producto o servicio.
- Aniversario de la organización.
- Cambio de la dirección de la entidad.
- Análisis de un tema relevante.

12. Videoconferencias

La videoconferencia permite mantener reuniones entre varias personas, que no están físicamente en el mismo sitio. Supone un factor de implicación mutua entre los que intervienen, debido a sus exigencias presupuestarias y tecnológicas. Es una herramienta ideal para una comunicación estructurada, formalizada y controlada por una persona o

por un grupo. Pero, es poco adecuada cuando los objetivos de la comunicación son la negociación y la persuasión. Su uso requiere (para no los iniciados) una formación previa y una adaptación al mismo.

13. Correo electrónico

A través del correo electrónico se puede intercambiar todo tipo de información (imágenes, texto, audio), de una forma rápida y eficaz, estableciéndose una comunicación en todos los sentidos: ascendente, descendente y horizontal. El receptor del correo electrónico debe abrir periódicamente su buzón electrónico para consultarlo, por lo que es importante instruir al personal en el uso de esta herramienta.

Entre sus ventajas se encuentran la transmisión de mensajes en tiempo real, la interactividad, la transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios, la confidencialidad y la reducción de costes en las comunicaciones (reducción del consumo de papel y del uso del teléfono).[159] Mientras que su principal inconveniente es que al ser un mensaje instantáneo y rápido descuida mucho el lenguaje y la redacción.

14. Portal corporativo

Un portal corporativo es una arquitectura basada en un entorno web donde la información se organiza de forma lógica y se hace partícipes a empleados, clientes y *partners* de todo lo que sucede en la empresa o institución. Además, se ofrece un rápido acceso a los contenidos por parte de los usuarios. Su función principal es reforzar la

[159] DÍEZ FREIJEIRO, S. Op. Cit., 2006.

comunicación tanto con los públicos externos como con los internos, por lo que el mantenimiento del mismo es la base para su éxito. Ahora bien, la gestión de los contenidos es una de las claves que determinan que un portal corporativo logre sus objetivos o no. Los directores de comunicación deben conocer las oportunidades que presenta el portal y explotarlas al máximo. El portal corporativo ofrece a los empleados:

- Información.
- Distribución electrónica de los soportes internos (revista, normativa, circulares, etc.).
- Accesos a servicios de recursos humanos (nóminas, seguros sociales...).
- Foros de debate
- Consultas a expertos, redes de conocimiento,...
- E-learning

6. Comunicación externa: Las relaciones informativas con los medios

6.1. Concepto y funciones

La distinción entre comunicación interna y externa en una organización viene establecida por el tipo de público al que se dirigen. La comunicación externa está dirigida principalmente a la comunicación con los medios de comunicación, accionistas, clientes, proveedores, instituciones oficiales, etc.[160] En definitiva, es la imagen que la empresa proporciona a los distintos públicos externos, que forman parten del entorno de la organización.

De esta forma, Westphalen y Piñuel[161] definen la comunicación externa como "el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución: o sea, tanto al gran público, directamente o a través de periodistas, como a sus proveedores, a sus accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc. Se opone a la comunicación interna, destinada al personal de una empresa u organización".

Mientras que Andrade[162], por su parte la define como "conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones

[160] POZO LITE, M. Del. Op. Cit., 1997.
[161] WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. Op. Cit., 1993.
[162] ANDRADE, H. OP. Cit., 1991.

con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios".

Dentro de la comunicación externa se incluyen tanto "las relaciones profesionales directas que el gabinete de comunicación mantiene habitualmente con los medios de difusión (relaciones informativas, campañas de publicidad, etc.), como todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad".[163] Su objetivo es crear y consolidar una imagen positiva de la organización entre sus distintos públicos.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, han tenido que reconocer la pluralidad del mercado de la información y mejorar su comunicación externa. La comunicación externa debe formular las ofertas de la institución sobre la política pública, y crear y mantener relaciones informativas con las personas físicas y jurídicas, que influyen en la aceptación de sus propuestas. Esto implica sacar el máximo provecho a la información como vía para llegar al conocimiento profundo de la sociedad, y anticiparse a su devenir. Toda entidad es política, y debe, por una parte, terciar en la esfera pública para poner en común su idea al mundo, y promover con ello su legitimidad; y por otra, ha de estar preparada para responder inmediatamente a cualquier exigencia social, aunque sea debido a circunstancias inesperadas.

Westphalen y Piñuel definían la comunicación externa por oposición a la interna, pero si bien es cierto que cada una está dirigida a públicos distintos, la una no puede funcionar sin la otra, ya que existe un

[163] RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.

estrecho vínculo entre lo que una organización dice a sus empleados y lo que comunica al público externo. No olvidemos, que los empleados son también parte del público. La opinión de los trabajadores sobre la organización para la que trabajan estará condicionada no sólo por lo que escuchan de modo oficial en su trabajo, sino también por lo que sobre ella leen en los periódicos o escuchan en la radio o ven en televisión. La influencia de los medios de comunicación es muy importante, ya que la gente es más probable que crea lo que pone en el periódico local sobre su organización, que lo que lee en el periódico de la misma organización. El empleado no puede encontrar contradicciones entre la información que le llega de ambas partes. Comunicación externa e interna han de estar íntimamente conectadas.[164]

Los interlocutores externos actúan, habitualmente, más como consumidores que como productores. Aunque, tienden a formular de modo organizado su demanda. La segmentación de los interlocutores se realiza siguiendo tres patrones: en primer lugar, mediante el recurso a clasificaciones estereotipadas, que indican de forma amplia los posibles interlocutores de cada género de institución; en segundo lugar, se recurre a la investigación cuantitativa, con estudios de opinión y demográficos, a través de los cuales se descubre a los individuos y organizaciones relacionados con la entidad; y por último, se utilizan métodos cualitativos, con los cuales se persigue que los comunicantes expresen su demanda en el mercado de la información. [165]

[164] STANTON, N. Op. Cit., 1993.
[165] SOTELO ENRIQUEZ, C. Op. Cit., 2001.

Dentro de la comunicación externa se diferencian tres áreas o funciones: relaciones informativas con los medios de comunicación, marketing y publicidad y relaciones con la sociedad.

Las relaciones informativas con los medios de comunicación son consideradas como la primera y principal función de los departamentos de comunicación. Su objetivo es consolidarse como fuente informativa legitimada, por lo que se debe establecer una información continua, informando siempre y no sólo en aquellos momentos que son económicamente rentables. Los medios se han de acostumbrar a contar con el departamento de comunicación a la hora de solicitar cualquier información. Es imprescindible para ello mantener unas buenas relaciones con los medios de comunicación y los periodistas, para así poder transmitir los mensajes que la organización quiere hacer llegar a sus diversos públicos externos.[166]

De igual forma lo entienden Tomás Álvarez y Mercedes Caballero "Las relaciones informativas son actuaciones periodísticas encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas internas y externas de la organización; para ello es fundamental convertirla en una fuente habitual de información con un alto nivel de credibilidad. [...] Tenemos que entender las relaciones informativas como acciones encaminadas a ofrecer a los medios de comunicación una fuente de información accesible y con credibilidad, de la que siempre recibirán respuesta".

[166] MARTÍN MARTÍN, F. Op. Cit., 1995.

Un aspecto importante es el hecho de que las relaciones informativas participen directamente en la organización de la política comunicativa general, dependiendo directamente del director de comunicación.

En las relaciones informativas el departamento de comunicación ha de llevar a cabo una serie de funciones:[167]

- Diseño de campañas informativas.
- Envío de información a los medios.
- Analizar las informaciones de éstos.
- Atención a las demandas de los periodistas.
- Conocimiento de las rutinas productivas y sesgo ideológico de cada medio.
- Elaboración y difusión de noticias sobre acontecimientos locales que se produzcan en empresas filiales a la organización.
- Elaboración de artículos o noticias de creación, explicando todo tipo de actividades, servicios y características, con las que cuenta la organización.

[167] VILLAFAÑE, J. Op. Cit., 1999.

- Buscar y canalizar las informaciones de la organización susceptibles de convertirse en noticias.

6.2. Captar información

Los departamentos de comunicación captan, elaboran y difunden información. En cuanto a captar información, ésta se establece en dos sentidos: por una parte, para facilitar información estratégica a la alta dirección de la compañía; y, por otro, disponer de la materia prima necesaria a partir de la cuál enviarán información a los medios de comunicación.[168] Para ésta última fórmula se utilizan tres vías complementarias:

-El contacto con las fuentes informativas, es decir, con aquellas áreas, departamentos o personas, que puedan suministrar información al departamento de comunicación. Entre los que se encuentran los contactos con el presidente o consejero delegado y con el resto de personal o departamentos (conocer en cada momento que área es la que puede proporcionar información útil e interesante, mejorar el flujo informativo interno y armonizar la comunicación corporativa).

-La gestión de la información interna de la empresa, a través de la agenda de previsiones informativas, donde se organizan y distribuyen todos los acontecimientos previstos para el año.

-El seguimiento de la actualidad a través de los medios de comunicación u otras fuentes de información.

---

[168] Ibidem.

6.3. Elaborar la información

La elaboración de la información se centra en tres tareas:

- La selección de la información, en cuanto a cantidad y calidad, ésta última es fundamental, ya que de no tener valor informativo no será publicada en ningún medio. La selección informativa se debe guiar por el interés de los contenidos informativos, los públicos hacia los que va dirigida y los canales a través de los que se va a difundir. El valor noticioso[169] de un hecho o acontecimiento vendrá dado por la notoriedad del sujeto protagonista, el interés que pueda tener el hecho, la cantidad de afectados por el acontecimiento, su desarrollo futuro, etc.

- Los públicos han de ser muy bien seleccionados y segmentados para ofrecerles a cada uno la información que necesitan (prensa generalista, prensa especializada).

- Los canales de difusión han de elegirse atendiendo al público al que nos dirigimos.

Una vez seleccionada la información hay que redactarla y presentarla correctamente, para lo que nos vamos a valer de una serie de herramientas que analizaremos detenidamente, como son la nota de prensa, el comunicado de prensa, el dossier de prensa, la revista de prensa o el resumen semanal y el publirreportaje.

---

[169]VILLAFAÑE, J., et al. Op. Cit., 1987.

6.4. Difundir información

La información ya elaborada hay que difundirla, darla a conocer de una manera efectiva. Villafañe establece un catálogo de normas para que esta comunicación se produzca de una manera eficaz, influyendo en los periodistas y en los medios de comunicación.

- Adaptarse y tener siempre presente las necesidades y rutinas laborales de los periodistas.
- No se debe sobrecargar a los medios con un envío masivo de información, ya que la información se banaliza.
- Todos los envíos de información han de ser nominales.
- El modo de difusión de la información va a depender, principalmente, del público al que se dirige y de la importancia del mensaje.
- Tender hacia una información selectiva, evitando los comunicados genéricos.
- En las ruedas de prensa, siempre que sea posible, es recomendable que esté un directivo de la organización, ya que su presencia le dará mayor credibilidad a los mensajes.
- Resultan muy útiles los contactos personales con los periodistas.
- A los periodistas de confianza proporcionarles informaciones *off the record*.

- Las atenciones y regalos u obsequios a periodistas, aún siendo lícitos, deben hacerse dentro de un margen, para no dar lugar a malos entendidos.

- La información que se difunda al exterior, también ha de ser difundida al interior de la organización (al menos entre el personal directivo).

- En cuanto a las herramientas o canales de comunicación a través de los que se difunde la información los más importantes son la rueda de prensa y la entrevista.

1) La nota de prensa: se trata de "un texto muy breve que se utiliza para anunciar una convocatoria o para ampliar o matizar una información anterior".[170] Su estructura es muy sencilla, normalmente contiene una o dos ideas desarrolladas en varios párrafos, precedidos por una 'mención' y el nombre de la entidad emisora. Existen dos posturas acerca de considerar la nota y el comunicado de prensa como sinónimos. Algunos profesionales consideran la nota de prensa y el comunicado como un mismo soporte informativo. Mientras que otros asimilan las notas de prensa a las "convocatorias" de un acto o un acontecimiento, denominándola "nota previa".

[170] VILLAFAÑE, J. Op.Cit., 1999.

2) Comunicado de prensa: Se trata de información sobre una cuestión de interés general para la opinión pública o sobre un hecho novedoso, que se envía a los medios de comunicación. Se puede presentar bien en soporte escrito o bien en soporte digital.[171] A través del comunicado, la fuente o institución quiere garantizar lo esencial de su mensaje. Tal y como indican Wetsphalen y Piñuel "al no gozar de ninguna garantía para su publicación por parte de la prensa y aún menos de que sea difundido íntegramente, debe presentarse una información inédita y pertinente a fin de que el periodista se sienta incitado a transmitirla a sus lectores".[172] Su función es ser esencialmente informativo y son considerados de gran utilidad, sobre todo, si evita una rueda de prensa. Debe ser difundido de una forma rápida, evitando así que la noticia no llegue por otros canales no controlados. El comunicado también hay que difundirlo en la misma empresa. En cuanto a la forma de transmisión o difusión del comunicado hay que decir que no existe un único canal. Entre los más usados se encuentran:

a. Correo ordinario prefranqueado es práctico y poco costoso, pero tiene como inconveniente que es un medio poco seguro y lento. Se reserva para varios envíos o para una información no urgente.

[171] RAMÍREZ, T. Op.Cit., 1995.
[172] WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. Op. Cit., 1993.

b. Correo electrónico, se ha convertido, en los últimos años, en el canal principal de transmisión, debido fundamentalmente a su rapidez y fácil manejo. Según el estudio *Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria,*[173] realizado en 2006, el correo electrónico ha sido mencionado por un 95 por ciento de los encuestados como el canal por el que reciben mayor número de informaciones provenientes de las empresas e instituciones.

c. Teléfono, es un medio de transmisión inmediato, ágil, personalizado y donde el diálogo es posible. Aunque, por otro lado, es un medio caro, tanto en mano de obra como en tiempo y además resulta difícil contactar con los periodistas. Resulta bastante útil para un mensaje breve o para un acontecimiento importante. Basándonos en el estudio mencionado tenemos que el 73,2 por ciento de los encuestados lo mencionan como el canal a través del cual reciben información.

d. Fax, es un medio de difusión instantánea y fácil de manejar, aunque también resulta caro y frío. Según el estudio de 2006 el 71,4 por ciento de los encuestados ha señalado este medio como el canal a

[173] Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria. Madrid: Estudio de Comunicación y Demométrica, 2006.

través del cual las empresas e instituciones les hacen llegar sus informaciones.

e. Internet/web, la gran mayoría de las empresas e instituciones disponen en la actualidad de una página web (dependiendo de sus recursos), en las que 'colgar' los comunicados de prensa (y cualquier otra información). En algunos casos incluso cuentan con una apartado diferenciado para los medios de comunicación, bajo la denominación de 'sala de prensa', 'recursos de prensa', etc. Según el estudio *Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesari'*, el 50 por ciento de los encuestados dice recibir a través de la web, comunicados de prensa e información de los departamentos de comunicación de las organizaciones.

f. Mensajero, es un medio rápido y seguro, tiene como inconveniente su alto coste. Sólo debe utilizarse cuando se trate de una noticia de cierta importancia o confidencial y difundida en poco espacio.

3) El dossier de prensa: consiste en un medio de información completo y práctico compuesto por "una colección de documentos sobre un único tema, que se envía a los medios para facilitar la elaboración de una información

amplia".[174] Es un fondo documental que contiene desde informaciones generales a pequeños detalles adicionales, y que dan al periodista todos los elementos necesarios para la redacción de la información. Suele distribuirse como material complementario a los comunicados o entregarse en las ruedas de prensa, sirviendo como instrumento de profundización en el análisis periodístico.[175]

4) Publireportaje: se trata de un instrumento híbrido, a medio camino entre el reportaje y la publicidad, que la organización inserta en los diarios y publicaciones para transmitir un mensaje no mediado y que goza de mayor credibilidad que la publicidad convencional. El publirreportaje puede aparecer sólo o incluido dentro de un suplemento especializado en un tema concreto.[176] Hay que buscar un equilibrio entre la información general, que puede ser de algún interés para el lector, y la corporativa.

5) Rueda de prensa: son las reuniones convocadas por una entidad para dar cuenta de una determinada información a los medios de comunicación. Es una herramienta de gran importancia por las ventajas que posee, ya que es un buen medio de conectar con los medios y proporcionar información, con una repercusión inmediata. Permite intercambiar informaciones a ambas partes, y establecer relaciones más personales, estables y duraderas. Aunque,

[174] VILLAFAÑE, J. Op. Cit., 1999.
[175] ALVÁREZ, T. y CABALLERO, M. Op.Cit., 1998.
[176] VILLAFANE, J. Op.Cit., 1998.

no está exenta de inconvenientes, ya que puede suceder que el número de periodistas y de demás invitados que acudan al acto sea escaso, lo cual influye negativamente en la imagen de la organización. La rueda de prensa debe estar justificada por la importancia y la relevancia de la información que se va a difundir. Sólo hay que convocarla cuando se tenga algo realmente importante que comunicar, lo contrario desacredita al emisor. Debemos plantearnos la pertenencia o no de convocar una conferencia de prensa, como diría Westphalen[177]: "*avez-vous de bones raisons pour organiser une conférence de presse?*"

6) Identidad corporativa: forman la identidad corporativa todos aquellos elementos permanentes de comunicación que mantiene la empresa hacia el exterior: letreros, papel timbrado, logotipo, uniformes...

7) Entrevista: se trata de conversaciones personales. Los periodistas o los medios de comunicación acuden a este sistema para obtener, en exclusiva, información en profundidad sobre uno o varios temas de actualidad. La entrevista se realiza, la mayoría de las veces, a petición de uno o de varios periodistas, considerándose como la mejor fórmula para contraer relaciones sólidas.

[177] WESTPHALEN, M.H y PIÑUEL, J.L. Op. Cit., 1993.

8) Jornada de puertas abiertas: herramienta utilizada para difundir una información *in situ*, y aproximar e insertar a la empresa en su ambiente, relacionándola con los trabajadores y el exterior.

9) Publicaciones externas: canal de difusión exterior más utilizado por cualquier empresa. Permite que sus distintos públicos o clientes conozcan su estructura, producción, ventas, cultura o estilo. Forman parte de esta categoría los informes anuales, folletos, revistas, dípticos y todo tipo de publicaciones externas.

10) Patrocinio: el patrocinio se define como una aportación a una manifestación, persona, producto u organización con vistas a obtener un beneficio directo. Tiene por objetivo el incremento a corto plazo de la notoriedad de la empresa y de sus productos.

7. Comunicación externa: Grupos de contacto

Un sistema de comunicación empresarial es una red de relaciones humanas, por lo que es necesario identificar las áreas de contacto de la organización para hacer manejable este trabajo de comunicación.[178]

Las organizaciones son parte integrante de la comunidad, de la sociedad en la que se desarrollan. Se encuentran en un complejo entorno social donde forman parte de una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Por ello, deben darse a conocer y mantener una presencia activa en el mismo.

Rogers y Rogers[179] entienden que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar para su desarrollo. Este ambiente relevante variará para cada organización, según su estructura interna, el sector al que pertenece y su situación en tiempo y espacio.

7.1. Comunicación con la comunidad local

Una organización depende totalmente de su entorno local, ya que es éste el que le suministra tanto la infraestructura física (carreteras y otras facilidades para el transporte, fuerza, agua y sistemas de alcantarillado, condiciones para la edificación, etc.) como social. Por ello

[178] FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1991.
[179] ROGERS, E.M. y ROGERS, R.A. *La comunicación en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill, 1980.

es necesario mantener unas buenas relaciones estables y duraderas con la comunidad local.

"Para que un departamento de comunicación sea realmente efectivo e influyente dentro de la sociedad en la que está integrado deberá cultivar también todas aquellas relaciones que supongan estrechar lazos con esa colectividad de hombres y mujeres a la que precisamente pretende servir".[180]

Su objetivo fundamental es romper las barreras entre la organización y la sociedad, proyectándose en ésta con un mensaje positivo. Para favorecer este tipo de contactos las organizaciones han diseñado una serie de herramientas como los encuentros sociales, las jornadas de puertas abiertas, las visitas concertadas, reuniones con grupos, contactos con líderes de opinión, envíos postales, información impresa, etc. Aunque, es por todos sabido que en cierto grado este tipo de visitas y contactos pretenden paliar los déficits comunicativos que, en determinados momentos, pueden tener algunas organizaciones.

Este tipo de contactos se han de mantener periódicamente si realmente pretenden ser efectivos e influir en la opinión pública. Los mayores contactos se han de mantener con los líderes de opinión, es decir, con aquellas personas cuyos criterios sobre cuestiones de interés general sirven de referencia para amplios sectores de la comunidad. Hay que establecer cuáles son los grupos clave con los que hay que mantener una relación de comunicación. Aunque hay una serie de grupos principales, comunes a todas las entidades, cada uno tendrá una mayor

[180] RAMIREZ T. Op. Cit., 1995.

o menor importancia dependiendo de la organización de la que se trate. Hay otros grupos específicos que sólo interesan a empresas de sectores concretos. Tres van a ser los principales grupos de contacto: gobierno local, sistema educativo y grupos de interés especial (sindicatos, grupos ecologistas, etc.).

Un punto importante es la implicación del personal de la organización, ya que constituye un grupo clave en los planes de relaciones con la comunidad. Se establecen como un punto de enlace entre el interior y el exterior de las organizaciones. Como representantes de la entidad tienen mucha más credibilidad ante la comunidad local, ya que el público los ve como una fuente fiable de información y como alguien que tiene información 'de primera mano'. Su red de conexiones no sólo provee de un canal para los mensajes de la compañía, sino que también crea una fuente de opiniones.[181] De ahí la necesidad de mantener a nuestro personal bien informado y mantener, como venimos sosteniendo, una comunicación fluida y eficaz.

7.2. Comunicación con el gobierno

El propósito de las comunicaciones de la organización con el gobierno (local, autonómico, nacional, supranacional) es establecer un mejor clima para el desarrollo de sus funciones. Se requiere una comunicación sustancial de doble vía, una preparación comunicativa y capacidad de adaptación.

[181] JOHNSSON, H. Op. Cit., 1991.

a). Gobierno local

El gobierno local es el organismo más cercano a la organización, ya que por una parte representa a la compañía y por otra lleva a cabo una serie de funciones especializadas que son más o menos interesantes para la labor de la compañía.

Es necesario mantener un contacto continuo con el gobierno local. Saber qué política urbanística realiza y cómo podemos participar en ella; proyectos, que afecten a nuestro entorno, se están desarrollando (nuevas carreteras, parques, etc.); políticas de empleo local y cómo podemos participar; nuevas reglamentaciones para empresas; ayudas del gobierno local a empresas de la zona; e incluso ayudas de la empresa a programas del gobierno local. Las relaciones con la comunidad local son relaciones de contacto más directo, sobre temas cotidianos y de carácter práctico.

b). Gobierno nacional

La comunicación con el gobierno central es necesaria para entretejer una relación de contactos y de información constante entre éste y la organización. La relación de la organización con el gobierno, no debe de ser una relación en la que lo que se haga es comprar o vender influencias políticas para conseguir un trato privilegiado o preferente, sino una relación para conseguir mejorar el conocimiento mutuo, es decir, que desde el gobierno y dentro de las parcelas que se establezcan como de mayor interés, se conozca a la organización y su proyecto, y que, igualmente, en la organización se conozcan las tendencias del gobierno en los temas que le afectan directamente.

Es en este nivel donde encontramos la preparación de material, leyes y normas, que pueden ser de utilidad para la empresa. Establecer contactos con las personas que llevan a cabo estas funciones y que tienen a menudo un conocimiento pleno de aspectos especiales del mundo de los negocios, puede permitir a la compañía el acceso a planes, intenciones, posibilidades y riesgos en fases muy tempranas. También nos encontramos con grupos de estudio y de proyectos, que trabajan en áreas de interés para la organización y que suministrarán un conocimiento específico. Asimismo, ellos igualmente apreciarán haber sido contactados por compañías que pueden ayudarles y ofrecerles servicios en forma de hechos, opiniones, material de formación y acceso a especialistas de la compañía. Este tipo de contactos no es tan directo como los contactos con la comunidad local, por lo que deben ser preparados con más cautela.

c). Gobierno supranacional

El gobierno supranacional, que en los últimos años ha empezado a funcionar y a desarrollarse fuertemente, está influyendo sobre un número cada vez más creciente de empresas.

La Unión Europea, las Naciones Unidas y muchas de sus oficinas, así como los bancos de desarrollo, entre otros, están asumiendo papeles cada vez mayores de gobierno internacional y de creación de una opinión pública internacional. Muchas organizaciones, incluso de tamaño pequeño y mediano, se están viendo afectadas por las recomendaciones internacionales sobre el medio ambiente, por ejemplo. El desarrollo de la Unión Europea ha creado nuevos riesgos y oportunidades.

d). Políticos y grupos políticos

Los políticos son los que van a encauzar la línea a seguir por la administración en cualquier materia. Éstos se dejan asesorar por un grupo de expertos (funcionarios o asesores), pero sería bueno e interesante que fueran asesorados también por la empresa y empresarios privados, o por lo menos, que conozcan cuál es su punto de vista.

Métodos y herramientas de comunicación con el gobierno:

Entre los métodos que se suelen utilizar para llevar a cabo está comunicación con los distintos niveles de gobierno destacan los medios de comunicación, tanto los de información general, como los especializados (prensa política, económica). Otra forma de comunicación son las entrevistas o la comunicación en persona (cara a cara), aunque en las relaciones con el gobierno supone un alto coste. Un modo para incrementar el número de contactos entre una compañía y el gobierno es una clara postura de la compañía a alentar a aquellos empleados que están interesados en tomar parte activa en la política. En áreas donde la organización se ha especializado es probable que una compañía encuentre grupos de proyectos o comités especiales de estudio trabajando sobre aspectos que se hallan en estrecha relación con las áreas de su especialización.

7.3. Comunicación de mercado

Siempre ha existido la necesidad de que las empresas e instituciones comuniquen sus productos y servicios al mercado y a los clientes. No se trata solamente de un medio para vender más, sino que es un modo estratégico de adaptarse y reaccionar mejor ante un

ambiente cambiante. Es necesario que organizaciones y mercado (entendido éste en un sentido amplio) se conozcan mutuamente, por lo que se debe establecer una comunicación bidireccional, ya que contribuirá a aumentar los beneficios. Asimismo, la información que los clientes y el mercado proporcionan ayuda a que la empresa entienda y sepa desarrollarse ante los cambios, que de un modo u otro van a guiar el futuro de la organización.

Esta comunicación se ha de establecer tanto con los clientes actuales como con los potenciales. Dentro del mercado también se pueden incluir los organismos de la administración pública, los medios de comunicación, y las organizaciones empresariales, entre otros.

Para que esta comunicación se desarrolle de una manera eficaz y cumpla sus objetivos se debe conocer a todos los actores del mercado, quiénes son, cómo piensan y cómo actúan; y cuál es su actitud hacia nuestra entidad. Para llegar a conocerlos nos podemos basar en estudios y encuestas. Los estudios sobre conocimientos y actitudes son el mejor medio que tiene un director de comunicación para comprobar en qué situación se encuentra y qué puede conseguir con los medios que tiene a su alcance. Se pueden hacer estudios a gran escala o en pequeñas muestras, de forma general o específica. Es útil hallar las pistas de cómo los clientes establecen su conocimiento, actitudes y opiniones, para poder llegar a influir sobre ellas.

Métodos y herramientas de comunicación con el mercado:

Entre los métodos de comunicación de mercado más utilizados se encuentran la publicidad, exposiciones, jornadas de puertas abiertas, correo directo, material impreso (folletos) y colaboraciones de

periodistas (reportajes, artículos). En cuanto a los medios de comunicación hay que mantenerlos constantemente informados sobre lo que ocurre en la compañía, para que lo difunda entre la opinión pública.

No se pueden obtener beneficios en el mercado sin comunicación, ya que a través de ella aumenta el conocimiento de los nuevos productos o servicios ofrecidos; aumenta el conocimiento acerca de la organización, se consiguen aumentar las actitudes positivas hacia la organización; y se consigue una mayor presencia y participación en el mercado.

7.4. Comunicación con el mundo educativo

La educación y la formación profesional y específica van a afectar de forma muy directa a las empresas e instituciones. Los estudiantes no sólo pueden ser en el futuro miembros de su plantilla, sino también futuros accionistas. Dentro de pocos años estos estudiantes pasarán a formar parte de la comunidad local como miembros activos, y debemos intentar trasladarles una buena imagen de la empresa antes de su salida al mercado.

Entre los grupos clave con los que se debe mantener una relación comunicativa nos encontramos: [182]

- Las escuelas elementales, es posible que en ellas a la hora de estudiar la comunidad local, se aborden algunas de sus organizaciones más importantes. Por lo que sería útil que las organizaciones comprobaran si están en el programa de

[182] Ibidem.

estudios, y si los profesores saben de su existencia y actividad.

- En las escuelas y universidades especializadas, sobre todo las que corresponden a ingeniería, administración de empresas y comunicación, la empresa va a tener una presencia evidente. El desarrollo del mundo empresarial y de los diversos campos especializados (sobre todo el tecnológico) es muy rápido y a menudo resulta difícil para los estudiantes y para los profesores mantenerse al día sobre los últimos adelantos o estar al tanto de las últimas tendencias del mercado. Por consiguiente, el clima para contactar con nuestra empresa suele ser bastante favorable.

- Libros de texto: todas las empresas e instituciones, deberían interesarse sobre lo que se dice sobre ellas o sobre su campo de especialización en los libros de texto y en el resto de material educativo.

En cuanto a los objetivos que se persiguen con la comunicación con el sistema educativo nos encontramos:

- La dirección se beneficia de la información actualizada que provee el mundo educativo. Lo que le ayudará en el establecimiento de políticas de personal, programas de formación interna, principios de reclutamiento, subvenciones a centros educativos, etc.

- Explicar a profesores y estudiantes hechos importantes en relación con la compañía, incluyendo hechos básicos respecto al cometido de la organización en general.

- El establecimiento de contactos entre empresa y centros de educación contribuye a compartir conocimientos con profesores, estudiantes y otros expertos en educación.

- La empresa pueda proporcionar ayudas a la enseñanza. Las empresas y organizaciones tienen gran cantidad de material que ha sido producido para la formación interna, el marketing, las ventas, o los accionistas. Gran parte de este material puede ser utilizado como material educativo realista. Puede ser utilizado tal cual o bien con algunos ajustes.

Métodos y herramientas de comunicación con el mundo educativo:

Estos contactos se pueden mejorar por medio de: visitas de los estudiantes a la compañía; visitas de directivos o representantes de la empresa a las escuelas y universidades; participación en ciclos de conferencias y seminarios; establecimiento de contactos con los profesores; facilitando a los estudiantes publicaciones de la compañía; facilitando, también, puestos de trabajo en prácticas, así como trabajos de verano, becas y bolsas de estudios; e invitaciones a exposiciones sobre actividades de la empresa.

7.5. Comunicación con otros grupos de interés ciudadano

No todos los ciudadanos de la comunidad local se toman el mismo interés por lo que ocurre a su alrededor. Hay grupos que se toman más interés que otros. La mayoría de estos grupos no suelen estar del lado de la empresa. Ésta es la principal razón para mantenerse en contacto con ellos. Por ejemplo, los grupos ecologistas están jugando un

papel muy importante en la vida de las empresas. Otros grupos a tener en cuenta son los grupos feministas, las asociaciones de padres, profesores, los grupos raciales o los comités de acción Una forma de contactar con estos grupos es incitándoles a participar en estas asociaciones como parte de la necesidad que el ciudadano tiene de participación en la realidad social.

7.6. Comunicación financiera

Según López Lita[183] la comunicación financiera es aquella que va "dirigida a todos los públicos con los que hay que contar para que la empresa disponga en cada momento de los recursos financieros necesarios para su crecimiento y alternativamente para su supervivencia en las mejores condiciones de mercado posibles".

Mientras que para Villafañe[184] su objetivo principal es "contribuir al desarrollo del sistema financiero en las mejores condiciones posibles para los diferentes agentes de dicho sistema [...] manteniendo un equilibrio entre el ahorro y la inversión, animando a los ahorradores a invertir, creando una imagen positiva de los inversores o, simplemente, informando de las obligaciones legales de éstos con los primeros".

La comunicación financiera surge, en origen, como una obligación legal para todas las sociedades que cotizan en el mercado de valores. A partir de la década de los '80 ha sufrido una evolución, pasando de ser una información dirigida a un público especializado, a

[183] LÓPEZ LITA, R. *Introducción a la comunicación financiera*. Castellón: Universitas, 2003.
[184] VILLAFAÑE, J. Op. Cit., 1999.

convertirse en una información de consumo masivo. Asimismo, su elaboración que corría a cargo del departamento de contabilidad, ha sido delegada en el departamento de comunicación (aunque en ciertas ocasiones esté supervisada por los primeros). Para López Lita[185] la comunicación financiera ejecutada de una forma competente y profesional es un factor imprescindible en el funcionamiento de los mercados financieros.

Las empresas e instituciones tienen mucho que aprender escuchando atentamente a la comunidad financiera. Establecer y mantener lazos es función del departamento de comunicación. Las organizaciones deben contar con un programa de comunicación financiera, no sólo para atraer nuevas inversiones, informar sobre su solidez o sobre nuevos proyectos, sino también para servir de soporte en situaciones de inestabilidad, dificultad o crisis.[186]

Hay que tener presente que un mensaje financiero es ante todo un mensaje institucional, en el que antes incluso de suministrar la información puntual, habrá que introducir referencias, implícitas o explícitas, a las principales y más definitorias características de la empresa. La vinculación de los productos financieros con la empresa es total, así que la imagen del producto o servicio y la de la empresa no pueden ir por separado. El objetivo central de la comunicación lo ha de constituir la estrategia de la compañía a medio y a largo plazo, huyendo, inicialmente, de toda información asociada a una operación financiera concreta. Esta información ha de ser globalizadora respecto a la empresa

[185] LÓPEZ LITA, R. Comunicación de las empresas: Las nuevas obligaciones. Madrid: Ciencias Sociales, 1990.
[186] CERVERA FANTONI, A.L. *Comunicación total*. Madrid: Esic, 2006.

y deberá establecer cuál será la estrategia empresarial de la compañía. La comunicación financiera debe realizarse y contar con el mismo estilo que el resto de las comunicaciones corporativas.

El hecho de que se dirija a un público más amplio hace necesaria una división exhaustiva de los públicos y una selección precisa de los mensajes. La división de los públicos se llevará a cabo en función de su importancia en términos económicos, y dependerá de los intereses de cada empresa o institución. Eugene Miller[187] señala varios públicos con los que la comunicación obtendrá beneficios tanto para la imagen de la organización, como para sus acciones comerciales:

- Miembros de sociedades del mercado de valores, agentes de cambio de clientes, directores de sucursales.
- Miembros de las sociedades de análisis de valores y analistas independientes.
- Negociadores no inscritos.
- Bancos de inversión.
- Bancos comerciales.
- Servicios de asesoría de inversiones.
- Compañías de seguros y cajas de pensiones que compran valores cotizables.

[187] MILLLER, E. “Relaciones públicas financieras”. En: LESLY, PH. *Nuevo manual de relaciones públicas*. Barcelona: Martínez Roca, 1981.

- Compañías de fondos mutuos y de inversión.
- Consejeros de inversión.
- Organizaciones estadísticas financieras.
- Revistas de inversión y publicaciones financieras.

Junto a estos grupos señalados por Miller, también debemos tener en cuenta a nuestros accionistas y sobre todo a los pequeños y grandes inversores potenciales.

Analizaremos cinco categorías de públicos con los que la comunicación resulta imprescindible.

- Los intermediarios financieros.
- Los analistas financieros.
- Los accionistas.
- La prensa especializada.
- Los inversores potenciales.
- Los intermediarios financieros

A estos intermediarios entre la oferta y la demanda de activos financieros se les debe mantener permanente informados sobre los acontecimientos y hechos relevantes que afectan a la empresa y que pueden repercutir sobre el valor de sus activos financieros.

a). Los analistas financieros

Constituyen un público de suma importancia para aquellas empresas que cotizan en bolsa, ya que sus opiniones son seguidas por los profesionales y el resto de analistas.

A la hora de comunicar con los analistas financieros debemos tener en cuenta que requieren un tipo de información de calidad, exhaustiva, y en cierto sentido exclusiva.

b). Los accionistas

A pesar de que los accionistas son los propietarios de la empresa y deberían de estar clasificados como una de las áreas de contacto primario, debido al alto coste que suponía mantener una relación comunicativa con un grupo tan mayoritario se le ha prestado escasa atención, hasta la llegada de Internet. La Red va a permitir de una forma rápida, cómoda y sencilla establecer una amplia relación comunicativa con los accionistas.

La comunicación con el accionista ha de tener una serie de características: un alto grado de notoriedad, bidireccional y personalizada, permanente, práctica, directa e interactiva.

Existen muchas clases de accionistas: los llamados magnates del mundo de los negocios, los propietarios mayoritarios, las compañías de seguros, los fondos de pensiones o los accionistas minoritarios.

El director de comunicación debe dedicar periódicamente cierto tiempo al registro de accionistas de la empresa, que permitirá entrar en contacto con ellos. Debido a lo amplio de esa lista resulta imposible

llegar a conocerlos personalmente, pero sí que debemos conocer el perfil o los perfiles más aproximados, para poder sacar un perfil general de quienes invierten en la empresa.

Dependiendo de la empresa, daremos primacía a un tipo u otro de accionistas. En algunas empresas se considera que los accionistas con un mayor nivel de participación son los que deben recibir más información y con los que se debe establecer una línea de comunicación permanente. En otras empresas no se hace esa discriminación y se trata a todos por igual. En aquellas multinacionales que cotizan en bolsa, a quien se tiene mejor informado es al pequeño accionista. Independientemente de a quien demos más información, está claro que los accionistas, junto a los clientes, forman el grupo de contacto más importante de cualquier empresa.

c). La prensa especializada

La prensa especializada es un canal general, rápido y eficiente para mensajes importantes en relación con la organización. Incluye la prensa económica y las publicaciones financieras. Entre sus ventajas se encuentran su amplitud de circulación y la inmediatez.

El número de periódicos, revistas o publicaciones con las que entrar en contacto es bastante limitado, por lo tanto también lo es el número de periodistas especializados con los que contactar. Por ello se va a exigir una relación más personal y directa. El departamento de comunicación debe establecer la 'política de revelaciones' y la fidelización de periodistas (son muy importantes las relaciones informales), evitando en la medida de lo posible los rumores y la

desinformación. Se le prestará una atención especial (debido a su cercanía) a los medios de comunicación locales.

Pero los medios escritos no son sólo un canal de información, sino también son un canal importantísimo de realimentación; es decir, de recopilación de información sobre el estado del mercado financiero y sobre las posturas de los inversores, analistas y especialistas acerca de nuestra entidad. Aunque los directores de comunicación son ávidos lectores de información, la falta de tiempo material les impide leer todo lo que se publica, lo que obliga a que el departamento de prensa o gabinete de prensa haga un barrido selectivo por los medios recogiendo la información de interés para cada uno de nuestros departamentos y se los facilite. Este trabajo de realización de los dossiers o boletines de prensa, debe de ser por áreas y departamento (no un dossier común), pues así se consigue una mayor eficacia.

Muchas veces, cuando se necesita más información o información de otras publicaciones menos accesible, se recurre a empresas especializadas que se dedican a la selección de información. Por un contrato no demasiado grande estas empresas te mantienen informado sobre todos los temas que sean de tu interés. Esta solución de contratar en el exterior el servicio es a veces aconsejable para empresas pequeñas o para aquellas que quieran mantenerse al tanto de informaciones en el exterior (en otros idiomas).

d). Los inversores potenciales

La comunicación financiera no ha de limitarse a los que ya son nuestros clientes, también debemos tener en consideración a los inversores potenciales, que serán todas aquellas personas con capacidad

económica suficiente como para participar en la empresa y que se ajusten al perfil de nuestro accionista tipo.

La función del Dircom es la de estar en contacto con los directores financieros, los técnicos y los abogados, para que las nuevas necesidades de ampliación de la empresa se realicen de acuerdo a un plan establecido. Si tenemos una necesidad de capital urgente y nuestro mercado habitual está saturado, gracias al informe del Dircom, los asesores plantean un nuevo tipo de acciones o de producto, y él pondrá los medios para que la idea y el perfil se entiendan en el departamento o agencia de publicidad que se encargará de la campaña así como también se encargará de preparar al personal destinado a difundir la información en los medios (radio, TV, prensa). De nuevo vemos lo importante que es la sinergia dentro de la empresa.

El mensaje ha de ser adecuado a la función que cumple y al receptor al que va dirigido, utilizando para ello un lenguaje sencillo y alejado de tecnicismos comprensibles sólo para expertos. “El mensaje financiero debe ser armónico desde una triple dimensión: la conceptual, la formal y la funcional”. [188]

El mensaje debe contener:

- “Componente institucional: tiene que transmitir la identidad de la compañía y su proyecto empresarial.

[188] VILLAFAÑE, J. Op. Cit., 1999.

- Posición competitiva de la empresa: productos o servicios, fortalezas y debilidades, áreas y métodos de marketing de la empresa, su posición con respecto a la competencia.

- Perfil financiero: extraído de sus cuentas anuales, única fuente fiable y por tanto el origen de cualquier programa fiable de comunicación financiera".

Métodos de comunicación con la comunidad financiera:

La comunicación con los accionistas va a perseguir una serie de objetivos: ofrecer al accionista una imagen positiva de la compañía, consolidar al accionariado y buscar una afinidad mayor hacia la compañía, conocer cada vez más y mejor al accionariado y ofrecer el rostro humano de la compañía.

Los medios más utilizados son la oficina del accionista y los programas de comunicación con los accionistas. La oficina del accionista tiene como objetivo dar una atención personalizada a todos los accionistas que se acerquen a la misma. Mientras que el programa de comunicación está orientado a la creación de una imagen positiva de la empresa. Para ello dispone de varias acciones:

- Carta del presidente a los accionistas

Tan pronto como las acciones hayan sido registradas, el Presidente de la compañía debe enviar una carta de bienvenida al nuevo copropietario de la empresa, acompañada del último informe anual y de los dividendos por acción obtenidos en el último trimestre. En EEUU y en algunos otros países no es rara la comunicación epistolar del presidente con los accionistas que venden sus acciones. Su objeto, una

vez más, es obtener información acerca de las razones que han movido al accionista a desprenderse de su participación accionarial.

- Encuentros regionales

Las capitales de los estados o las grandes ciudades no poseen la exclusiva de las actividades financieras. Un gran número de accionistas residen en otros núcleos de población y es allí donde debe de ejecutarse una parte del programa de comunicación financiera. La organización óptima de estos eventos ha de regirse por una serie de directrices:

a) Selección de las ciudades en las que existe mayor concentración de accionistas.

b) Trabajo previo con la prensa local y regional en una triple dirección: 1. Publicación unos días antes de la reunión de algún artículo por parte del Presidente o de algún directivo de la compañía sobre temas económico-financieros genéricos, relacionados con el sector, ya que resultará difícil que un medio acepte un artículo sobre la propia compañía. 2. Información periodística sobre la celebración. 3. Publicidad (fundamentalmente en prensa) anunciando el evento. La contratación de espacios publicitarios suele resultar un buen argumento ante los diarios para despertar el interés de estos por las reuniones corporativas.

c) Implicación de directivos y del presidente de la compañía en los encuentros regionales con los accionistas.

d) Instalación, en el lugar de celebración del encuentro, de una exposición sobre los productos o servicios de la empresa, exhibición de audiovisuales, oficina de atención al accionista, etc.

- Información telemática

Desde una simple línea telefónica gratuita para accionistas, hasta la utilización de consolas interactivas en las principales sedes de la compañía o informaciones en red (Internet), son algunas de las múltiples alternativas para informar a los accionistas sobre temas relativos a la empresa.

- Encuestas para accionistas

Sin duda, el hecho más decisivo en la comunicación con los accionistas es disponer de una información suficiente, que permita establecer con nitidez cuál es su perfil medio y cuáles son los principales rasgos del accionista; cuáles son sus opiniones y actitudes acerca de la compañía, sus expectativas, el grado de comprensión y de información sobre el desarrollo corporativo, etc. Para ello, el método más sencillo y económico es realizar encuestas periódicas entre una muestra aleatoria de los accionistas o a la totalidad de los mismos si su número no es excesivo.

- Publicaciones para accionistas: boletines, revistas, folletos

Además de las comunicaciones normales para el desarrollo del plan de comunicación empresarial, también hay que tener en cuenta una serie de instrumentos de comunicación con los públicos (sobre todo con los accionistas y la comunidad financiera en general) que son obligatorias y se encuentran reguladas por la ley. El objetivo de estas es conseguir una transparencia en la gestión de la empresa cara a la administración y cara al mercado, de forma que podemos seguir la evolución de una empresa, saber su situación económica y valorar su actuación de forma segura. Esta transparencia interesará mucho a los

accionistas, a los clientes potenciales, así como a la administración, ya que así puede llevar un mejor control de las compañías.

Básicamente las obligaciones informativas de una empresa comprenden:[189]

- "Las cuentas anuales (el informe anual) de la sociedad con la aplicación de resultados, el informe de gestión y el de auditoría.
- Los resultados semestrales y trimestrales.
- Cualquier hecho relevante o significativo sucedido en esos mismos períodos.
- Cualquier hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización del valor en Bolsa.
- Adquisiciones o transmisiones que alcancen el 5 por ciento del capital de una sociedad.
- Adquisición de acciones propias superiores al 1 por ciento, ya se trate de acciones propias o de la sociedad dominante.
- Fusiones y escisiones de sociedades.
- Préstamos de valores".

[189] Ibidem.

El informe anual

La edición financiera por excelencia es el informe anual, la tradicional memoria, en la que las compañías que cotizan en bolsa dan cuenta a los accionistas sobre los resultados anuales. El informe es uno de los instrumentos de imagen corporativa más decisivos de una empresa.

Obligatoriamente un informe anual debe contener la siguiente información: "composición del consejo de administración, equipo directivo, cuentas anuales, informe de gestión, informe de auditoría independiente, balance y cuenta de pérdidas y ganancias, propuesta de aplicación de resultados, certificación del secretario del consejo de administración, acuerdos que se someten a la aprobación de la junta general de accionistas".[190]

Los informes anuales han evolucionado desde su obligatoriedad legal hacia una acción de comunicación corporativa orientada a consolidar una imagen positiva de las empresas, recogiendo otras informaciones de especial interés para y sobre la empresa. De esta forma, sus destinatarios finales también han aumentado y ya no se limita a aquellos establecidos por ley; así entre los públicos podemos incluir a los accionistas, analistas financieros, clientes, distribuidores, proveedores, líderes de opinión económica, entidades financieras, medios de comunicación, periodistas económicos, administración central, administraciones autonómicas y locales, centros de enseñanza,

[190] Ibidem.

etc. El informe anual debe ser fácil de comprender, tanto en el texto, diagramas y cuadros.

Publicidad Financiera

La publicidad estrictamente financiera tiene como objetivo alentar la comercialización de productos financieros. Por medio de ella se consigue llegar a audiencias amplias, del modo exacto en el que ha sido planificado. La publicidad financiera deberá tener definidos los grupos a los que se dirige y los objetivos. Los lectores, radioyentes o televidentes deberán conocer más de la compañía para considerarla una base para la inversión.

8. Información y organizaciones. Una relación más que necesaria

8.1. La importancia de la información como fuente de conocimiento para el aumento de la productividad

En las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, son aún muy pocos los dirigentes o profesionales que se plantean la necesidad de utilizar la información como un elemento de valor para su organización. Tal y como señala P. Drucker[191] "hay aún pocos ejecutivos que sepan preguntar: "¿Qué información necesito para hacer mi trabajo? ¿Cuándo la necesito? ¿En qué forma? ¿Y dónde tendría que conseguirla? Y son menos aún quienes preguntan: ¿Qué nuevas tareas puedo realizar ahora que tengo todos estos datos? ¿Qué viejas tareas debería abandonar? ¿Cuáles debería hacer de forma diferente?". Y prácticamente nadie pregunta: "¿Qué información debo dar? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿En qué forma?".

Entre las teorías analizadas sobre la comunicación en las organizaciones, veíamos como ya en la década de los 40, denominada como indica Jablin[192] 'Era de la Información', se consideraba que "un empleado informado era un empleado feliz y productivo". Lo más importante en esa época era determinar las mejores formas de optimizar los "medios de comunicación descendentes", dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización. En la doble década de los 50-60, existe una "comunicación descendente", dirigida y con variables aisladas o manera de describir las peculiaridades de las

[191] DRUCKER, P. La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona: Edhasa, 1996.
[192] JABLIN, F. *Organizational Communication*. San Francisco: Sage Publications, 1982.

"redes de comunicación" y sus determinados "ambientes". En la década de los 70 las investigaciones se centraron en delinear la "naturaleza, cualidades y características de esos ambientes" entre empleados y sus "redes comunicacionales". En definitiva, a través de estos primeros años, el interés sobre la comunicación empresarial o institucional, estriba en la determinación de los efectos que los medios de comunicación descendentes, utilizados por estas instituciones, tienen sobre los empleados, para así saber si estos, al ser más informados, son más o menos productivos y rentables a dicha organización, comenzando desde entonces la necesidad de una comunicación externa que ayude a explicarlo mejor socialmente.

A partir de los 80-90 la preocupación de las organizaciones va dirigida hacia el estudio de los "ambientes", creados por los empleados y las "redes de comunicación" que utilizan, principalmente, a través de la aplicación de nuevas tecnologías aparecidas en el mercado, que ayudan a agilizar la información y comunicación entre los mismos, creándose una comunicación circular u horizontal.

Como especifica Galbraith[193] "este enfoque propone considerar a las organizaciones como entes de continua adaptación de sus sistemas de comunicación respecto a las demandas de información asociadas, en sus ambientes internos y externos".

Sin embargo, esta preocupación por la comunicación interna se ha centrado en ofrecer al personal de la organización una información funcional basada prácticamente en darle a conocer cuáles eran sus

[193] GALBRAITH, J. *Organization design reading*. M.A.: Addison Wesley, 1977.

tareas, así como la misión, objetivos y metas de la organización. Mientras que, por otro lado, se observa una clara diferencia entre ésta información proporcionada a los empleados y aquella dirigida al presidente o a los directivos de la entidad. A estos últimos se les ha ofrecido información 'adicional' (podríamos llamarla así en una primera aproximación), datos sobre todos aquellos factores externos a la organización, es decir, información sobre el entorno, que repercuten en el funcionamiento y desarrollo de la organización. Con lo que gracias a su conocimiento pueden dirigir acciones y tomar decisiones de una forma mucho más acertada. Una diferenciación que a día de hoy resulta totalmente errónea, ya que todos los miembros desde sus distintas escalas de responsabilidad necesitan información sobre su entorno más próximo para desarrollar su trabajo de una forma más efectiva y productiva.

Las empresas e instituciones "están constantemente, por una parte, generando información interna y captando información externa; y, por otra parte, debido a que la realidad económica se desarrolla en mercados de información imperfecta, asimétrica e incompleta, demandando información sobre su entorno. Sin embargo, muchas empresas se encuentran con dificultades a la hora de utilizar esta información debido a motivos tan variados como que cuentan con un exceso de información que les dificulta, más que les ayuda, manejan información de escasa fiabilidad debido a que no se encuentra suficientemente filtrada, actualizada o clasificada de acuerdo a criterios

adecuados; o porque les resulta muy complejo convertir esta información de entrada en información de salida útil y a tiempo".[194]

Partimos de la idea, ya apuntada en los años 90, de que para toda organización resulta imprescindible disponer de una información útil y de calidad, a fin de que la realización de tareas y la toma de decisiones se realice con la mayor efectividad y con el mínimo error posible. La información es una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI; tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la organización. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la institución, sino como uno de sus principales recursos o activos. "En la sociedad de la información, el papel a jugar por la información será similar al desempeñado por el factor tierra en la sociedad feudal o por el factor capital en la sociedad industrial: ser el factor productivo más importante y motor del proceso de evolución y transformación de la sociedad."[195] La información es un recurso estratégico más de la organización: produce rendimientos, al igual que lo hacen los medios materiales y económicos; tiene la misión de informar; reduce incertidumbres; y aporta soluciones. La información se convierte en uno de los recursos más importantes de toda la organización y no sólo restrictivo de la dirección.

[194] ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos*. Madrid: Pirámide, 2007.
[195] Ibidem.

Diebold[196] introdujo el concepto de que la información debía ser manejada como un recurso fundamental en la empresa. Por su parte, Synott y Gruber promovieron una línea de pensamiento basada en la convicción de que la información merecía recibir una mayor consideración por parte de las empresas e instituciones. Tal y como indica el IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas "un mayor compromiso con la comunicación, según los directivos, mejoraría los resultados de la empresa (90,7 por ciento) y haría más rápida la toma de decisiones (85,6 por ciento)".[197]

Para Niklas Luhman "los sistemas (políticos, económicos, culturales, etc.) se identifican y regeneran por la información especializada que procesan, que les da seguridad y resguardo en un entorno complejo, donde se produce información inabarcable y no pertinente a sus necesidades. Los sistemas son, pues, 'autoreferentes' y permanecen cerrados a flujos externos de información no necesaria, inconveniente o desestabilizadora. La dinámica de la comunicación, en el sentido de Luhmann, consiste en buscar el equilibrio del sistema a través de los nutrientes que filtra y distribuye, esto es, que lo autoalimenta y dan identidad, pero también consiste en reducir la complejidad."[198]

---

[196] DIEBOLD,J. "IRM: new directions in management". *Infosystems*. (Octubre 1979).
[197] CABANAS, C. y VILANOVA, N. "Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas". *Capital Humano*. Nº 195 (enero 2006).
[198] Infoamérica. <http://www.infoamerica.org/teoria/luhmann1.htm> [Consulta: 02/03/07]

Según Alin, Lafont y Macary[199] lo que caracteriza a la información en una organización, es su capacidad de intercambio. La información es un producto perecedero, y almacenarla únicamente para archivarla pierde interés. Lo verdaderamente importante es encontrar la información más reciente rápidamente, acceder a la fuente y crear la información.

"Existen numerosos estudios sobre las características que debe poseer la información, entre las que destacan las investigaciones de Hodge, Anthony y Gales (1998) y Martín (1990), que le confieren a la información un valor dentro la empresa con las siguientes características:

1. Relevancia. La organización debe decidir qué información del entorno y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo Los usuarios deben tener autoridad para determinar cuál es la información relevante y en la forma en que ha de ser comunicada para su total aprovechamiento.

2. Calidad. La información debe ser precisa para tener calidad, y su coste aumenta a medida que la calidad sube.

3. Riqueza y cantidad. La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.

---

[199] ALIN, F., et al. *El proyecto intranet*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

4. Temporalidad. La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información.

5. Accesibilidad. Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información. De hecho, son varias las razones que llevan a los directivos a utilizar las fuentes más accesibles: la estructura de la organización puede restringir el acceso a fuentes de información valiosa y de calidad, y por otro lado, algunos empleados tienen prohibido fiarse de ciertos tipos de información por lo que utilizan fuentes que hayan utilizado antes y que sean accesibles.

6. Simbolismo. La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona."[200]

Choo[201] identificó los usos o funciones de la información en las organizaciones como percepción, generación de conocimiento y toma de decisiones.

Hay dos características de la información que la distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar; y su incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se puede modificar y actualizar. La

[200] ARRIBAS URRITA, A. "Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa". *Revista Latina de Comunicación Social*. Nº 27 (marzo. 2000). <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>. [Consulta: 25/04/2006].
[201] CHOO, C.W. *The knowing organization*. New York: Oxford University Press, 1998.

información como activo intelectual aumenta su valor con el uso,[202] es decir, la información no se gasta o consume, sino que incluso mejora cuando se utiliza. Éste uso le aporta un valor que va a depender de para qué se vaya a utilizar. El valor de la información se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento y la productividad de la organización.

Información y productividad

En cuanto al aumento de la productividad gracias al mejor uso y gestión de la información, debemos tener en cuenta cuál es el actual grado de productividad en las empresas españolas y cuáles son sus fisuras o carencias. "Si bien la economía española está creciendo por encima del resto de los grandes países europeos, seguimos teniendo un talón de Aquiles que no llegamos a superar: el aumento de la productividad por empleado y por hora trabajada. Según el estudio bianual de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), titulado Principales Indicadores del Mercado Laboral (que maneja 20 variables para 250 países, áreas y territorios), el aumento de PIB por empleado en nuestro país entre 2001 y 2002 es el 0,34 por ciento, por encima de Bélgica, Italia, Holanda y Portugal, pero muy por debajo de Gran Bretaña (1,06 por ciento), Austria (1,38 por ciento), Irlanda (2,76 por ciento), Grecia (4.09 por ciento), los países nórdicos (Finlandia: 1,84 por ciento, Dinamarca: 2,57 por ciento; Suecia: 3,27 por ciento; Noruega: 3,43 por ciento). La media de crecimiento de la Unión Europea fue del 1,1 por ciento (más del triple que la española), en tanto que la de Estados Unidos fue del 2,74 por ciento. El asunto se agrava si tenemos en cuenta

[202] QUINN, J., et al. "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores". *Harvard Deusto Business Review*. Nº 75 (noviembre-diciembre 1996).

que desde 1980 a 2001, el crecimiento anual de la productividad en España ha sido del 1,2 por ciento, en tanto que Grecia y Portugal han superado el 1,6 por ciento, Alemania el 2 por ciento, Finlandia el 2,3 por ciento e Irlanda el 3,2 por ciento anual. En productividad por hora trabajada anual, nuestro país es, junto con Holanda, el único de la Unión Europea con un crecimiento anual inferior al 1,5 por ciento en ese período. [...] La OIT considera que estos diferenciales de productividad son debidos al número de horas trabajadas (los estadounidenses se aproximan a las 2.000 horas, que es lo que hacían los japoneses en 1990, en tanto que en Holanda se realizan 1.340 horas anuales). Sin embargo, esta explicación no sería válida para los bajos incrementos de productividad en España, dado que nuestros empleados trabajan un promedio de 1.815 horas anuales, sólo diez horas menos que los estadounidenses. La segunda razón explica los diferenciales de productividad entre las economías nacionales es la aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones, palpable en Irlanda, en Escandinavia y por supuesto en los Estados Unidos [...]. En el caso español a estos dos factores (echar horas e incorporarnos de verdad a las nuevas tecnologías) hemos de añadir otra variable. Nuestro escaso avance en productividad viene a coincidir con aquello en lo que, en ciertas estadísticas internacionales (como las de competitividad del Foro Económico de Davos), también ocupamos posiciones de cola: la calidad directiva. Liderazgo y productividad van de la mano porque la tarea de un directivo es generar las condiciones para que los miembros de su equipo den lo mejor de sí mismos y, por tanto, aumenten progresivamente su capacidad de producción."[203] Los directivos han de

[203] CUBEIRO, J.C. "Talento: El valor de las personas". En: VILLAFAÑE, J. (dir.). *Informe anual 2006. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y*

responder a las demandas de sus colaboradores: información, expectativas, comportamientos, aportaciones, innovaciones, retos, reconocimientos, ventajas competitivas, etc.

Información y calidad

La información que se vaya a distribuir a los miembros de la organización a de ser de calidad. Solamente aquellas organizaciones que utilicen una información de calidad, distribuida de manera rápida y eficaz a través de unos canales de comunicación efectivos, conseguirán ofrecer un producto o servicio final de calidad. Hablar de información de calidad implica incluirla en el sistema de gestión de Calidad Total de la organización, que conlleva una nueva cultura del trabajo, y el nacimiento de nuevas estructuras empresariales. Ésta ha de ser concebida como un proceso en el que debemos identificar al usuario, aceptar sus demandas, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Implica el que toda la organización, como entidad procesadora de información, debe tener, como objetivo prioritario, al usuario; es decir, todas las acciones tienen que estar orientadas a la satisfacción de las necesidades de dichos destinatarios.

Según Arias y Portela[204] los factores determinantes que valoran la calidad de un servicio de información en las organizaciones se resumen en:

Latinoamérica. Madrid: Pearson Educación, 2006.

[204] ARIAS COELLO, A. y PORTELA FILGUEIRAS, I. "Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales". *Documentación de las Ciencias de la Información*. N°. 20 (1997).

1. Disponibilidad. El usuario debe disponer de la información en el momento y lugar donde la necesite.

2. Profesionalidad. El personal de este servicio debe estar altamente cualificado.

3. Fiabilidad. El servicio cumple con los pactos adquiridos con los usuarios.

4. Comunicación. Debe existir una fluida comunicación entre el centro y los usuarios para que las necesidades de estos últimos sean satisfechas.

5. Elementos tangibles. Unas instalaciones adecuadas así como un material que proporcione la utilidad necesaria para realizar el trabajo.

Información y conocimiento

Partimos de una idea básica, ya apuntada por P. Drucker, [205] en la que el conocimiento[206] es un activo muy importante para sostener cualquier tipo de negocio o institución, más que el capital, e incluso que el trabajo. En esta línea Nonaka y Takeuchi, explican que la única fuente

[205] DRUCKER, P. *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe, 1993.
[206] El conocimiento es información absorbida y filtrada a través de convicciones, experiencias, capacidades y juicios que ha sido almacenada en la mente de las personas, y que es posteriormente interpretada y transformada en decisiones y acciones. La gestión del conocimiento es la habilidad de hacer que ese conocimiento personal se haga público, procesable, útil y explícito, facilitando e institucionalizando el aprendizaje organizativo sostenido. El objetivo es enriquecer la agilidad de una organización, su capacidad de respuesta y su creatividad.

duradera de ventaja competitiva es el conocimiento.[207] El conocimiento es fundamental para la acción, el rendimiento, la eficacia y la adaptación, permitiendo responder con garantías a situaciones nuevas. La información, interrelacionada con el potencial de habilidades y competencias de las personas, da lugar al "conocimiento", que se convierte en un valor susceptible de ser gestionado. La información debe ser gestionada para ser utilizada por los individuos y las organizaciones en forma de conocimiento, lo que es posible gracias a una buena política de comunicación. Los procesos de búsqueda, recopilación, análisis, transformación y difusión deben ser llevados a cabo cuidadosamente.

Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya saber. Las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

El conocimiento se ha convertido en un factor decisivo de progreso económico, en una ventaja competitiva sostenible. El conocimiento, a diferencia de los recursos energéticos o de las inversiones materiales, se enriquece cuando se emplea inteligentemente en el seno de las organizaciones. Por ello, genera retornos crecientes y facilita ventajas competitivas continuas y se hace necesario la

---

[207] NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, 1999.

implementación de políticas donde son imperantes las formativas que favorezcan de forma ubicua la generación de conocimiento. La expresión "organización basada en el conocimiento" designa al tipo de empresa resultante del tercer período de cambio[208] sufrido por la empresa moderna.[209]

Según el I Estudio Nacional sobre la gestión del conocimiento en el entramado empresarial de las pymes, elaborado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT), "el conocimiento al que se da mayor importancia es aquel que procede del interior de las organizaciones, siendo prioritario el conocimiento tácito que reside en los equipos de personas. [...] Para el 70 por ciento de las compañías encuestadas, todas las áreas de la organización están relacionadas con la gestión del conocimiento y se considera imprescindible que la información siempre esté actualizada".[210] Aunque el conocimiento se codifica en documentos, productos, servicios... se almacena en la mente de las personas, quienes se convierten en el principal activo dentro de la empresa, donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Pero, para que el conocimiento se convierta en un verdadero valor es necesario que esté al

[208] El primer proceso evolutivo fue el de la separación entre la propiedad de la empresa y su dirección (iniciado entre 1985 y 1905), y el segundo (veinte años después), el surgimiento de una empresa basada en la autoridad y el control, que hace hincapié en la descentralización.
[209] ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. Op. Cit., 2007
[210] LÓPEZ TRIANA, I. "Observatorio español de intangibles". En: VILLFAÑE, J. (dir.). *Informe anual 2006. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación, 2006.

alcance de todos y que pueda ser compartido. Lejos de permanecer de forma estática, necesitará incrementarse y renovarse.

8.2 Información necesaria en una organización

Siguiendo a D. Wolton[211] los receptores utilizan cinco tipos de información:

- La información-prensa, vinculada a la actualidad y proporcionada por los medios.
- La información-servicio, en plena expansión. Pueden ser de informaciones de servicio público vinculadas a la administración en línea, al gobierno, o informaciones privadas vinculadas a la economía, el comercio, la publicidad, etc.
- La información-datos, vinculada al auge de las bases y los bancos de datos, que requieren un mínimo de conocimientos.
- La información-entretenimiento.
- La información-militante

La información que necesita manejar y utilizar una organización se corresponde con los tres primeros tipos señalados por D. Wolton. Ya que, por una parte, necesita de una información constantemente

[211] WOLTON, D. Op. Cit., 2006.

actualizada, y quienes mejor pueden proporcionar este tipo de información son los medios de comunicación en sus distintos formatos (prensa, radio, televisión e Internet). La información servicio, por su parte, es aquella que proporciona a sus usuarios finales un servicio, ayudándole a realizar su trabajo de una forma más productiva y eficaz. Mientras que, la información datos, es aquella que se va a obtener de todas aquellas fuentes de información ya sean libros, manuales, revistas, etc.

Por su parte, Jakobiak,[212] centrándose más concretamente en el ámbito de las organizaciones, establece una tipología general sobre los componentes de la información crítica necesaria para una empresa o institución. Señala que cada entidad en particular requiere de una combinación concreta de estos componentes:

- Información científica: constituida por los resultados de la investigación científica. Las fuentes típicas de esta información son las revistas científicas y técnicas, las ponencias en congresos, los textos especializados, y las bases de datos bibliográficas.

- Información técnica

- Información tecnológica

- Información técnico-económica

[212] JAKOBIAK, F. *Maîtriser l'information critique*. París: Les Editions d'Organisation, 1988.

- Información jurídica y reglamentaria

- Información de entorno y seguridad

- Información cualitativa y general: toda aquella información que permite a la empresa mejorar sus técnicas de gestión, así como de la que aporta datos sobre la evolución del entorno social.

Otro modelo interesante que define las necesidades de información de las organizaciones es el establecido por Laudon y Laudon (1991), según el cual necesitan información sobre dos entornos: por un lado, necesitan información sobre su entorno inmediato, constituido por clientes, proveedores, distribuidores, competidores, fuentes de financiación y reguladores. Y, por otro, necesitan información sobre su entorno remoto, constituido por el clima político, la situación económica y tendencias sociales y las innovaciones tecnológicas. Todo ello, para poder identificar los cambios y tendencias que exijan una adaptación de las estrategias de la empresa a medio y largo plazo.

La información de la que depende una organización sólo está disponible, si acaso lo está, de una forma primitiva y desorganizada. Porque lo que una empresa necesita para tomar sus decisiones son datos sobre lo que sucede en el exterior. Es sólo fuera de la empresa donde esperan los resultados, las oportunidades y las amenazas.

Según un estudio realizado a varios empresarios mexicanos a principios de los '80[213] acerca del tipo de mensajes que busca en el exterior y las fuentes de las que los obtienen [T.6], nos encontramos que en primer lugar se encuentra la información acerca de nuevos productos y tecnología. Dicha información la obtienen principalmente de las visitas al extranjero (ferias, exposiciones, plantas industriales, etc.) y mediante revistas especializadas. En segundo lugar se encuentra la información sobre el mercado, obtenida a través de los clientes, es decir, a través de la retroalimentación que le brindan al consumidor sus productos o servicios. Le sigue la información sobre nuevas técnicas administrativas, para lo que se vale de los organismos de apoyo que brindan asesoramiento y cursos especializados. En cuarto lugar se encuentra la información sobre obligaciones fiscales y contables, para lo que acuden a despachos de abogados y contadores. En quinto lugar está la información sobre aspectos financieros, obtenido a través de charlas informales con otros empresarios y banqueros. La búsqueda de información y conocimiento en otras áreas parece ser relativamente menos importante, siendo lo que menos buscan, datos sobre el sector que causa tensiones en su entorno (en el gráfico viene recogido como sistema político-social), que la obtienen de conversaciones informales con otros empresarios.

Este estudio nos puede servir de referencia, tanto para el tipo de información qué necesita una organización como para las fuentes de las que se vale, a pesar de sus restricciones: en primer lugar, hay que tener presente que es un trabajo antiguo, por lo que sus resultados no pueden

[213] BAPTISTA, P. "Las organizaciones y su ambiente". En: FERNANDEZ COLLADO, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1991.

compararse al cien por cien con los de estudios actuales; y, en segundo lugar, la encuesta se limita a empresarios/directivos con lo que deja de lado al resto de miembros de la entidad, quedando patente, una vez más, nuestra hipótesis de que nunca se han atendido sus necesidades informativas sobre el entorno, que le ayudarían en la realización de su trabajo.

T.6. Fuentes de información sobre el entorno social para un grupo de empresarios mexicanos

Fuente y/o canal	Productos/Técnología	Obligaciones	Finanzas	Adm. y dirección	Mercado, ventas	Sistema político-social	Total
Libros, revistas especializadas	16	-	-	3	-	1	20
Boletines informativos especializados	2	-	6	3	5	2	18
Visitas a ferias, exposiciones y convenciones internacionales	10	-	-	-	-	-	10
Visitas frecuentes a EEUU (informales)	16	-	-	1	-	-	17
Visitas frecuentes a Europa (informales)	2	-	-	-	-	-	2
Despachos de consultoría y asesoramiento	2	17	3	5	2	-	29
Cursos y seminarios especializados	3	-	-	8	-	-	11
Estudios e investigaciones realizados por la empresa	-	-	-	1	4	1	6
***Feedback* de los clientes (informal y por volumen de ventas)**	1	-	-	-	10	-	11
Información informal dada por otros industriales	3	3	9	2	4	5	26
Totales (núm. de proposiciones)	55	20	18	23	25	9	150

Fuente: BAPTISTA, P. *Contexto, problemas y futuro para directivos de empresa en México.* México: Centro Hay de Desarrollo, 1981.

8.3. Información proporcionada en las organizaciones

Hasta ahora, en el caso concreto de las empresas privadas, los únicos datos del exterior que se han integrado en los sistemas de información de la mayoría de las compañías son datos del día a día del mercado. Cuando se trata de la información ajena al mercado –demografía, conducta y planes de los competidores actuales y potenciales, tecnología, economía, cambios que anuncian fluctuaciones de las divisas y movimientos de capital- o bien no hay dato alguno o son amplias generalizaciones.

El otro tipo de información que hasta ahora se le suministra a los usuarios (en este caso excluimos a los directivos y altos ejecutivos) es una información 'instrumental', que tal y como apuntábamos en la introducción es de tres tipos:[214] información personal relacionada con su trabajo en la organización; información sobre su actividad específica con objeto de que ellos sepan lo que deben hacer y cómo tienen que hacerlo; y por último, información sobre la empresa, la organización o el grupo. En éste sentido, según un estudio realizado en 2005, el grado de conocimiento de los objetivos de la organización (que se incluirían dentro de esta información 'instrumental') por parte de los empleados era en un 45 por ciento de los casos alto; frente a un 6,9 por ciento que afirmaba tener un conocimiento bastante bajo. Por su parte, un 35,9 por

[214] STANTON, N. Op. Cit., 1993.

ciento estimaba tener un conocimiento medio de los objetivos de su compañía.[215]

1.Personal:

- Salario y gratificaciones
- Pensiones y planes de asistencia sanitaria
- Vacaciones y permisos por enfermedad
- Seguridad en el trabajo
- Perspectivas de futuro empleo
- Oportunidades de ascenso
- Oportunidades de captación (dentro y fuera del trabajo)
- Instalaciones sanitarias, de cafetería y descanso
- Procedimientos para trámites sindicales y de quejas
- Horas de trabajo y pausas para comer
- Procedimientos disciplinarios

[215] CABANAS, C. y VILANOVA, N. "Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas". *Capital Humano*. Nº 195 (enero 2006).

2.Puesto de trabajo:

- Cómo, cuándo y dónde realizar el trabajo
- Tasa y calidad de trabajo exigida
- Obligaciones y responsabilidades
- Ante quién se es responsable (y por quién se responde, si fuera preciso)
- ¿Qué hace otra gente en esta sección o departamento y cómo encaja su trabajo?
- Resultados de la actuación personal
- Resultados de la actuación de la sección o departamento
- Normas de seguridad

3.Organización:

- Productos o servicios actuales, nuevos y propuestos. ¿Cómo y dónde se utilizan? Esta pregunta es de gran importancia para aquellas empresas que fabrican sólo repuestos o componentes que se incorporan a otros productos de otras organizaciones.
- Historia y desarrollo de la organización

- Su posición dentro del sector, comparada con otras firmas, basándose en ventas, productividad, beneficios, tasa de rendimiento sobre el capital empleado.

- Estructura de la organización

- Nombres e información sobre sus ejecutivos

- Cambios en el personal de dirección: incorporaciones y gente que deja la empresa. Pero, más importante, si cabe, cambio en cuanto a responsabilidades

- Posición financiera

- Tendencia en ventas, beneficios, crecimiento

- Actividades de investigación, política de comercialización

- Programa de publicidad y política de comercialización

- Relaciones con los sindicatos

- Políticas de la empresa: sobre seguridad, relaciones laborales, etc.

- Planes de expansión (o de contracción). Normalmente un tema en el que la gente está muy sensibilizada

- Relaciones con la comunidad

- Puntos de vista oficiales sobre problemas actuales: contaminación, conservación de la energía, etc.

En cuanto a la información que las organizaciones andaluzas proporcionan a sus distintos miembros para desarrollar su trabajo y funciones, según la encuesta realizada para este trabajo, en primer lugar se encuentran los resúmenes de prensa de la propia entidad (60 por ciento), es decir, las noticias sobre ella misma aparecidas en los distintos medios de comunicación. El segundo puesto (56 por ciento) lo comparten los resúmenes de prensa de otros temas de interés (que le afectan directa e indirectamente) y la información sobre aspectos legales relacionados con su sector (leyes, normativas). Le siguen los artículos y reportajes de interés (52 por ciento), cuya principal fuente son las revistas, y publicaciones especializadas. El cuarto puesto (48 por ciento) lo ocupan los informes y estudios, realizados por distintos organismos, tales como universidades y centros de investigación. La información sobre su puesto en concreto (indicaciones sobre cuáles son sus funciones, qué deben hacer, cómo, etc.) ocupa el quinto lugar (40 por ciento). El último puesto lo ocupa la información sobre nuevos libros publicados (32 por ciento). Por su parte, un 12 por ciento contestó que recibía otro tipo de información, que correspondía a cursos, congresos y visitas a otras filiales [T.7].

T.7 Tipo de información proporcionada a los empleados

Tipo de información	%
Resúmenes de prensa sobre la organización	60
Resúmenes de prensa de otros temas de interés	56
Normativas y legislación	56
Artículos (revistas y publicaciones especializadas)	52
Informes y estudios	48
Información sobre su puesto	40
Información publicada en libros	32
Otros	12

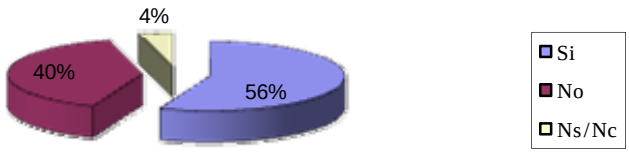
Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Existen en el mercado centenares de productos de información ya elaborados, como periódicos, libros, estudios de mercado, reportajes, revistas, bases de datos, etc. La información que contienen es la misma para todos los posibles usuarios, ya que están elaborados para un cliente genérico y no para uno en particular. A las empresas e instituciones no les basta con esta información genérica o en bruto, sino que precisan de una información elaborada a medida. Por lo que necesitan de alguien que les preste este servicio de información bajo demanda, que venga a suplir esa carencia. La información debe ser clara, precisa, de calidad, permanentemente actualizada y que se adapte a la formación y perfil de las personas a las que va dirigida. Su proceso de recogida, selección, tratamiento y difusión se debe realizar de una forma rápida y ágil, para así estar disponible en el momento que se la necesite. Debe ser fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece.[216]

En éste sentido y según nuestra encuesta, más de mitad de las organizaciones andaluzas consultadas, concretamente el 56 por ciento, afirma que sí selecciona, clasifica y distribuye la información de acuerdo a las necesidades e intereses de los destinatarios finales, ya se trate de personas individuales o de departamentos en su conjunto. Mientras, que el 40 por ciento dice no someter a la información a ningún proceso de selección, clasificación o distribución [G.10].

[216] QUINTÍN, M. "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa". *Esic Market*. Nº. 70 (octubre-diciembre 1990).

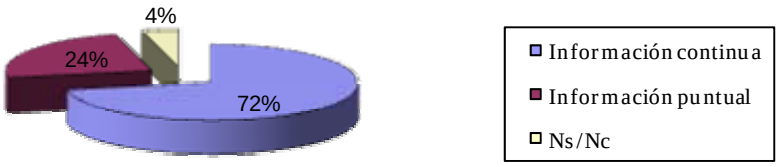
G.10. Selección de la información por el interés de los usuarios



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia con la que se distribuye la información, un amplio 72 por ciento de las encuestadas dice que se trata de una información periódica o continua, frente a un 24 por ciento que traslada la información de manera puntual [G.11].

G.11. Frecuencia con la que los destinatarios reciben la información



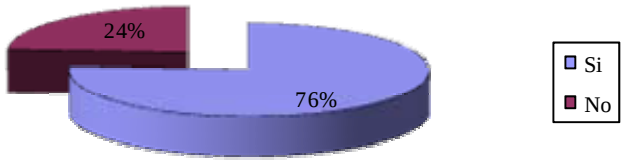
Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

8.4. Destinatarios y usuarios finales de la información

Hasta ahora, muchos autores sostenían que los únicos que necesitaban estar al tanto de lo que ocurría fuera de la organización y de lo que le afectaba directa e indirectamente eran los dirigentes y altos ejecutivos. Autores como Coll-Vinent[217] y N. Stanton[218] señalaban que eran los empresarios y directivos quienes debían estar perfectamente informados, 'al día', al tanto de toda la información relevante y de actualidad, que les sirviera para organizar, planificar, actuar y tomar decisiones desde una posición más competitiva.

Este hecho queda patente a la luz de la encuesta realizada para este trabajo, donde el 92 por ciento de las organizaciones proporcionan información tan sólo a directivos, seguido de aquellas que la distribuyen, también, a mandos intermedios y que suponen el 52 por ciento [T.8]. Este dato hay que analizarlo teniendo en cuenta que del total de las entidades consultadas el 76 por ciento traslada información a sus miembros, mientras que el 24 por ciento no lo hace.[G.12]

G.12. ¿Traslada información útil y de actualidad a los miembros de su entidad?



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

[217] COLL-VINENT, R. Op. Cit., 1982.
[218] STANTON, N. Op. Cit., 1993.

T.8. Miembros de la organización a los que se les proporciona información

Miembros	%
Directivos/Presidencia	92
Mandos intermedios	52
Empleados medios (oficinas)	28
Otros	16
Empleados fábrica	12
Becarios y empleados en prácticas	8
Personal ETT	0

Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Las empresas e instituciones tienen colectivos claramente diferenciados, no sólo por su nivel jerárquico y profesional, sino por las necesidades de tipo de información. Esto se traduce en que la información para el colectivo de directores debe ser distinta a la facilitada para el colectivo de cuadros intermedios y ésta distinta a la del colectivo de trabajadores y operarios. Es decir, la información debe ser adecuada al colectivo al que va dirigida.

Los colectivos comunes a todas las entidades son los directivos, los cuadros intermedios o ejecutivos, y el personal obrero u operativo. Todos ellos integran la plantilla de la organización. Esta estructuración de colectivos justifica que la información de interés para cualquiera de ellos sea distinta, aunque sí es cierto que hay datos e informaciones que interesan igualmente a uno y otro nivel. El primer gran objetivo consiste en suministrar a los distintos niveles o colectivos la información necesaria para la planificación, el control y la toma de decisiones. Es decir, la información debe ser adecuada al grupo al que va dirigida.

Aunque hay que tener presente que estos tres niveles no son independientes. Los niveles superiores necesitan apoyarse en la información procesada en los niveles inferiores. En este sentido, el sistema de información integra verticalmente el flujo de información a través de los distintos niveles organizativos.

A los directivos les interesa una información sobre temas de gran interés para la entidad: marcha de las ventas y funcionamiento de los servicios, aspectos financieros o acontecimientos de orden social-laboral que afecten a la filosofía de trabajo de la empresa. Las decisiones que deben adoptar éste colectivo suelen involucrar el largo plazo, presentan alto riesgo, e implican un proceso complejo de toma decisión, ya que se manejan datos, intuiciones y percepciones subjetivas del entorno. Debido al cambio continuo del entorno al que se deben adaptar, resultan ser decisiones mayoritariamente innovadoras, creativas, no rutinarias y no estructuradas. Las fuentes de las que obtienen ésta información son principalmente externas, tales como perspectivas económicas, actualidad política, capacidad de funcionamiento propio y de la competencia, etc.

Por su parte, la información proporcionada a los cuadros intermedios debe incluir datos como son los de producción, la marcha de la calidad, la evolución, información sobre nuevos productos o servicios, evolución del mercado, la evolución del entorno en lo referente a la situación económica, laboral y comercial, e igualmente también puede ser de interés todo lo referente a la cultura y el ocio (puede resultar muy útil para atender compromisos de empresas de diversa índole).

Mientras que al colectivo de trabajadores o nivel operativo, que trabajan a corto plazo, se debe trasladar información sobre asuntos de interés general de la empresa, la calidad en la entidad, temas de formación, actualidad económica y social.

Uno de los objetivos a conseguir es salvar éste escollo de información restringida y privilegiada a directivos y altas esferas de las empresas e instituciones. La información ha de ser trasladada a todos aquellos miembros en sus distintas escalas de responsabilidad. A medida que las organizaciones se han ido, en cierta medida, 'democratizando' y se han delegado y repartido responsabilidades entre sus miembros, el conocimiento que deben tener los mismos ha de ser mayor. "Es necesario considerar al personal (directivos, mandos intermedios, personal de base) como "cliente" cuyas opiniones y necesidades se deben investigar y conocer; al que hay que proporcionarle un 'producto' de calidad (empleo, salario, información, desarrollo profesional, etc.) que satisfaga esas necesidades; al que se le pide como contraprestación, rendimiento, compromiso y adhesión al proyecto empresarial; con el que se ha alcanzado un acuerdo de propósitos (contrato) que se desarrolla eficaz y lealmente y con el que, en definitiva, hay que mantener una comunicación permanente, honesta y motivadora para conocer mejor sus necesidades, que conozca las de la empresa, que entienda sus objetivos y los analice objetivamente; que les otorgue credibilidad y que, en consecuencia, adopte actitudes y

comportamientos basados en un conocimiento y valoración racionales de la realidad empresarial".[219]

Se trata de hacer algo tan simple y a la vez tan complejo como identificar a todos los usuarios, analizar sus necesidades y a partir de ahí determinar el producto a ofrecer (información) y cómo ofrecerlo (distribución).

Podemos definir al usuario de información como aquel individuo que necesita información para el desarrollo de sus actividades. Los usuarios pueden ser potenciales o reales, los primeros son aquellos que necesitan información para el desarrollo de sus actividades, pero no son conscientes de ello, por lo tanto, no expresan sus necesidades; los segundos son aquellos que no sólo son conscientes de que necesitan la información sino que la utilizan frecuentemente. El porcentaje de usuarios reales es muy pequeño respecto al de potenciales, especialmente en España.[220]

Entendemos la necesidad de información como aquello que un individuo debe poseer para su trabajo, investigación, educación, etc. Las necesidades no son fáciles de traducir porque a veces los usuarios no saben lo que quieren.

Deseo de información es aquello que a un individuo le gustaría tener y que puede ser transformado en demanda por el especialista de información.

---

[219] ARSUAGA, E. "Comunicación externa y clientes internos". *Cuadernos de Gestión*. Nº 4 (marzo 1995).pp. 30-37.
[220] SANZ CASADO, E. *Manual de estudios de usuarios*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994.

La demanda de información sería la formulación expresa de un deseo, o dicho de otra manera, lo que el usuario solicita. No se debe identificar las necesidades con las demandas, pues muchas necesidades nunca se transforman en demanda. Así pues un servicio de información a de partir de la detección de las necesidades de información que tiene el colectivo de usuarios y, posteriormente, analizar la diferencia existente entre las necesidades detectadas y las demandas solicitadas.

A través del conocimiento y estudio de los distintos usuarios se van a conocer sus hábitos y necesidades de información, así como detectar los cambios que se vayan produciendo. Esta tarea no debe realizarse de forma puntual y aislada, sino que debe ser una tarea periódica, con objeto de descubrir los cambios que se vayan produciendo en los usuarios, adaptando así la información a las nuevas necesidades.

Tan negativo para la organización es tener un empleado que realiza de forma rutinaria y burocrática su trabajo, como tener un empleado autosatisfecho que piensa que ya no le queda nada por aprender, pues tanto en un caso como en otro, sus respectivas tareas se encontrarán en un estado de estancamiento. Además, en ambos supuestos percibimos varios elementos, en primer lugar no han sido formados en la necesidad de disponer y utilizar información para poder llevar a cabo sus tareas de una manera más eficiente y productiva; y en segundo lugar, y como consecuencia de la primera, no cuentan con una información útil y a medida. El resultado son unas plantillas caracterizadas, en muchos casos, por el individualismo, la apatía y la desinformación con su consecuente incidencia sobre la eficiencia y la calidad en el servicio. Por una parte, el empleado burócrata no dará importancia a la información, por lo que, no reconocerá su valor; mientras que por otra, el trabajador autosatisfecho tendrá la tendencia a

acaparar toda información que llegue a sus manos, le sea de utilidad o no. Esta última actitud hace que la información pierda interés e importancia, ya que lo importante no es acaparar una gran cantidad de información, sino contar con aquella que realmente se necesita, aquella que se convierte en conocimiento.

En cuanto a qué empleados son quienes reciben información, tan sólo el 28 por ciento de las organizaciones andaluzas encuestadas ofrecen información pertinente y útil a los trabajadores o empleados "medios" (esta opción se recogía en la encuesta bajo la denominación de 'oficinas'). En el caso de los empleados de fábrica (empleados de base u operativos) son el 12 por ciento de las mismas quienes les proporcionan información. Mientras, que a los becarios y empleados en prácticas tan sólo se encargan de ofrecerle algún tipo de información el 8 por ciento [T.5].

8.5. El entorno organizacional en la toma de decisiones. Características y relevancia.

La realización eficiente y productiva de las tareas, al igual que la toma de decisiones en una organización ha de estar basada en la información que proviene del entorno externo a la entidad. Considerada como un sistema abierto, cualquier organización interactúa constantemente con individuos, colectivos e instituciones. Las organizaciones no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones.[221] Partiendo de una concepción sistémica convencional Russell Lincoln Ackoff afirma que "sólo el análisis contextualizado de las partes de un sistema y las interacciones que se producen entre éstas permiten obtener una visión cierta o más completa del conjunto. Algo especialmente necesario en un tiempo definido por la complejidad creciente en las estructuras que definen la vida de las corporaciones e instituciones".[222] Ackoff se aproxima a la inteligencia de los sistemas, esto es, a los flujos de información que definen sus jerarquizaciones, los procesos de toma de decisiones, la cohesión interna, la eficacia general, etc.

Bajo este enfoque sistémico, un servicio de información está formado por un conjunto de elementos integrados e interrelacionados que persiguen el objetivo de capturar, depurar, almacenar, recuperar, actualizar y tratar datos para proporcionar, distribuir y transmitir

---

[221] FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). Op. Cit., 1991.
[222] Infoamérica. <http://www.infoamerica.org/teoria/ackoff1.htm> [consulta: 02/03/2007].

información en el lugar y momento en el que sea requerido en la organización.[223]

El entorno o medio ambiente de una empresa o institución lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan directa o indirectamente, a sus resultados. La economía, las innovaciones tecnológicas, las reformas legales y otros agentes sociales, constituyen factores ambientales para una organización, que imponen demandas de información sobre ésta. Estas fuerzas y colectivos se suelen clasificar atendiendo al grado de incidencia que tienen sobre la organización. De esta forma distinguiremos entre entorno o medio ambiente general y entorno o ambiente relevante. El entorno general afecta de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector. Mientras que, el entorno relevante o específico lo forman aquellos condicionantes y colectividades que afectan de forma directa a una organización determinada.

Cada entorno o ambiente que rodea a una organización cuenta con una serie de características específicas que lo diferencian de los demás. Con lo que nos encontramos con los siguientes tipos de entornos:

a). Dinámico/estático: un entorno turbulento o dinámico es aquél caracterizado por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles (rápidos cambios en la tecnología, la economía, o en la legislación, por ejemplo). En el lado opuesto nos encontramos los

[223] ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. Op. Cit., 2007.

ambientes estables o estáticos, en los que los cambios son lentos y las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

b). Hostilidad/nobleza: un entorno hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un ambiente noble, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización.

c). Heterogeneidad/homogeneidad: en los entornos diversos o complejos, las organizaciones deben reaccionar ante fuerzas cada vez más numerosas y que requieren una atención diferenciada (por lo general, las organizaciones grandes tienden a moverse en este tipo de ambientes). En aquellos entornos homogéneos y simples el número de elementos influyentes es escaso, por lo que la empresa sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado.

d). Integración/desintegración: alude al grado de organización de un ambiente. Por un lado se encuentra un entorno altamente estructurado, donde todo está regido por normas y reglas. Y por otro, se encontraría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta.

e). Abundancia/escasez: estos conceptos se aplican a un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. De la abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales y de su adecuado conocimiento y administración depende la supervivencia de la empresa.

f) Rutinario/novedoso: entornos rutinarios son aquellos en los que los cambios son relativamente predecibles mediante extrapolación de acontecimientos. Mientras que, entornos novedosos son aquellos en

que las decisiones se asientan en informaciones y criterios que no coinciden con los empleados previamente.

Uno de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que le rodea, saber interpretar la información que ofrece el denominado entorno relevante para poder organizar, planear y dirigir sus metas y objetivos. Las organizaciones deben adaptarse a su entorno o medio ambiente si no quieren desaparecer. La ley enunciada por William Ross Ashby[224], conocida como 'ley de Ashby' o de la variedad necesaria, establece que "cuanto mayor es la variedad de acciones de un sistema regulado, también es mayor la variedad de perturbaciones posibles que deben ser controladas [...]. La variedad de acciones disponibles (estados posibles) en un sistema de control debe ser, por lo menos, tan grande como la variedad de acciones o estados del sistema que se quiere controlar. Al aumentar la variedad, la información necesaria crece."

Tal y como afirma Tom Peters[225] "todos estamos sujetos al cambio. El cambio es nuestra única fuente de oportunidades y aún así, el cambio ha sido anatomizado, sobre todo en el seno de las organizaciones, edificadas en base a la estabilidad y a la producción en masa de artículos y servicios. Pero cuando se busca que todo el mundo llegue a adaptarse a los cambios y a los riesgos constantes, la administración ha de ser omnipresente, formando, apoyando y halagando, preocupándose y reconfortando. Una de las ventajas más

[224] Infoamérica. <http://www.infoamerica.org/teoria/ashby1.htm> [Consulta:02/03/07]
[225] TOM, P. Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas. Barcelona: Folio, 1990.

inmediatas de la presencia directa es la radical reducción de la distorsión informativa, hoy en día especialmente nociva."

No obstante, no se debe olvidar que la organización también constituye una fuente primaria de información, y que esa información que genera ha de ser trasladada a todos los miembros de la entidad de acuerdo a sus necesidades, intereses y puestos de trabajo.

El análisis del entorno se facilita si el complejo conjunto de elementos, informaciones y centros de decisiones externos a la organización se dividen en sectores más homogéneos. Podemos contemplar cuatro sectores principales, que a su vez se pueden dividir en subsectores. Así nos encontramos con el entorno económico, socio-cultural, tecnológico y político-legal, siendo conscientes de que los límites entre estos cinco sectores son a veces difusos.

Entre los elementos que conformarían el ambiente o entorno general de una organización no encontramos:[226]

1. Político-legal.

Dentro de esta categoría se consideran aquellos factores, centros de decisión, organismos públicos o grupos de poder que influyen en las decisiones que la organización adopte, a través de leyes, normativas, convenios, acuerdos, etc., emanados o impulsados por ellos; implantando un sistema de impuestos; o estableciendo el gobierno sus

[226] DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op. Cit., 1995.

propias empresas públicas. Los dos grandes sectores que se encuentran en este grupo son los gobiernos y los sindicatos.

a)Gobiernos: intervenciones y regulaciones que los diferentes poderes públicos pueden realizar a través de leyes y normativas que regulen la actividad laboral. Pueden tener un ámbito mundial, europeo, nacional, regional o local, general o sectorial. Es necesario conocer tanto el marco legal que afecta a la organización en el presente, como estar al corriente de las normativas que pueden afectarle en el futuro, a fin de ir adoptando las medidas necesarias para minimizar una posible incidencia negativa, o en el caso contrario aprovechar y sacar el máximo rendimiento a las nuevas posibilidades que ofrezcan.

b)Sindicatos y otros grupos de poder: Se trata de asociaciones de trabajadores para la defensa y mejora de sus condiciones salariales y de trabajo. La influencia varía entre los distintos sectores, aún así mantienen una capacidad genérica de influencia, poseyendo una notable fuerza en el sistema económico.

El análisis y conocimiento de estos factores ligados al entorno político legal debe ayudar a la empresa a:

-Desarrollar su política social dentro del marco que establece la ley, evitando penalizaciones y denuncias, y aprovechando las posibilidades que el contexto legal ofrece.

-Anticipar actuaciones y respuestas ante cambios políticos-legales futuros.

-Diseñar políticas laborales más eficaces. El estudio de los convenios laborales de las empresas del entorno y el conocimiento de las estrategias de los sindicatos y de otros grupos de presión ayuda a plantear objetivos y políticas que puedan ser efectivamente puestas en práctica.

2. Tecnología.

La rapidez de los cambios tecnológicos afecta directamente a las organizaciones capacitándolas para el logro de nuevos productos y servicios, igualmente posibilita un aumento de la productividad y repercute en la estructura de cualquier empresa. Para poder seguir siendo competitivas las organizaciones deben mantenerse actualizadas en relación con los desarrollos tecnológicos. Dentro de este sector habría que analizar las nuevas tecnologías de proceso, de producto y de gestión que puedan afectar a la organización (se engloban aquí, también, las nuevas tecnologías de información y comunicación TIC); nuevos productos que surjan en el mercado, ya que para su fabricación pueden requerir tecnologías.

El análisis de este sector debe proporcionar una información que permita:

-Prever y desarrollar las competencias que vayan a ser necesarias para poder aprovechar como oportunidades las innovaciones tecnológicas que se incorporen del entorno.

-Facilitar el establecimiento de nuevos sistemas de organización del trabajo.

-Incorporar nuevas tecnologías.

3. Socio-cultural.

La forma en la que la sociedad ve la actividad empresarial produce consecuencias en la actividad real de las organizaciones. Dentro de la sociedad se encuentran una serie de valores con los que las organizaciones deben convivir y a los que tiene que tener en cuenta. Entre éstos se encuentran los valores ecológicos (respeto a los recursos naturales) y los valores sociales (estilo de vida, costumbres, etc.), entre otros. En él se incluyen, además, las personas que no pertenecen a la organización, pero que son susceptibles de convertirse en recursos humanos de la misma. Dentro de este sector vamos a tener en cuenta el mercado laboral y los valores de la sociedad.

-Mercado laboral: la calidad y la cantidad de los trabajadores que estén en disposición de ofrecer sus servicios laborales por cuenta ajena en un entorno geográfico y ocupacional determinado es una información de gran importancia para cualquier organización. Hay que tener en cuenta en este análisis los cambios demográficos, la tasa de desempleo, la oferta educativa y los trabajadores de las empresas del entorno. La información proveniente de estos factores debe contribuir a:

- Facilitar la toma de decisiones adecuadas en el reclutamiento y la selección
- Conocer dónde encontrar los recursos necesarios, en qué condiciones y con qué coste.
- Adopción de prácticas acertadas observadas en otras empresas.

- Contribuye a la toma de decisiones estratégicas globales de la empresa.

-Valores culturales: el comportamiento y actitud de las personas, tanto en el trabajo como fuera del mismo, están en parte determinados por los valores que tienen interiorizados. Éstos valores, si son compartidos y transmitidos por un grupo de individuos, se convierten en valores culturales o sociales, y determinan e influyen en la actitud del individuo en el trabajo.[227] Por lo que se debe realizar por una parte un análisis estático de los valores predominantes en el entorno social de la empresa. Y, por otra, un análisis dinámico de los valores culturales (los valores no son inmutables, sino que están en continua, aunque lenta, evolución, lo que exige una observación permanente de los mismos). Este análisis contribuirá a:

- Aportar información sobre las consecuencias que los valores culturales dominantes en los entornos sociales implicados puedan tener sobre el éxito de las estrategias de la organización.

- Ofrecer a los empleados aquello que más voloran, de acuerdo con los valores culturales predominantes en cada grupo. Gracias a lo cual se podrá incrementar el atractivo externo e interno de la organización.

---

[227] ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. (coord.). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide, 2007.

- El conocimiento de los valores culturales del mercado laboral externo e interno de la empresa puede impulsar a acometer estrategias generales nuevas que busquen aprovechar el potencial de esos nuevos valores que se están imponiendo en determinados colectivos próximos.

4. Económico.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un sistema económico, por lo que las variaciones en éste les afectan notablemente. La forma en que la sociedad organiza la producción y distribución de los bienes y servicios la integran distintas variables: tamaño del mercado, nivel de desarrollo, población existente, pirámide de edades, nivel de salarios, coste de la vida, disponibilidad del personal capacitado, telecomunicaciones, disponibilidades de factores físicos y financieros, crecimiento económico, el precio del dinero, competencia, inflación. Entre éstos factores vamos a destacar tres que por su relación más directa con la organización le afectan plenamente:

-Evolución del coste de vida: el coste que supone vivir en una determinada zona geográfica determina las actuaciones de la empresa. El conocimiento del coste de la vida de diferentes zonas y de los costes salariales medios, influye en las decisiones de establecimiento o localización de una entidad en un lugar determinado, así como en sus proyectos o actuaciones.

-Crecimiento económico esperado: tanto general como del sector de la empresa.

-Competencia: las empresas del entorno de la entidad, especialmente las de referencia en su entorno específico, son una fuente externa de información rica y necesaria. Pueden proporcionar indicios sobre la evolución económica general que le espera al sector y a la empresa (nuevos mercados, fusiones y adquisiciones posibles, niveles de productividad, etc.); así como también pueden ser una valiosa fuente de información y aprendizaje sobre las prácticas que se están llevando a cabo.

Entorno o medio ambiente relevante

Rogers y Rogers[228] y Aldrich[229] concuerdan que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la compañía y que es importante tenerlos en consideración en la toma de decisiones. En esta definición deben considerarse tres puntos relevantes: 1. que nos interesa el estudio del ambiente o entorno relevante para una determinada organización; 2. que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente a la vida, productividad y efectividad de la organización; 3. que esta dinámica se entiende mejor desde la perspectiva de sistemas.

Hay que tener presente la concepción del entorno desde la perspectiva de la teoría de sistemas, planteada por Bertalanffy: a) las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interaccionan; b) es preciso que dicho contexto o entorno sea

[228] ROGERS, E.M. y ROGERS, R.A. Op. Cit., 1980.
[229] Ibidem.

decodificado. La teoría de sistemas sugiere que las organizaciones deben estar abiertas a su entorno relevante recogiendo información acerca de cómo los cambios en el entorno pueden influirle para poder planificar y adaptarse a las nuevas situaciones. Ahora bien, este 'entorno relevante' y sus componentes están en constante cambio. Goldhaber[230] señala la importancia que tiene para las organizaciones crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes para ella.

Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. Por ello, esta noción de ambiente relevante es y debe ser muy flexible.

"Sin información la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente, de ahí la importancia de que una organización busque activamente información, a fin de codificarla y responder a ella en la forma en que sea preciso. Puede decirse que la información actúa como un puente que une el ambiente con la organización."[231]

Levinson[232] divide el entorno o ambiente relevante de una organización en estímulos primarios y secundarios. Los primeros provienen de: a) mercado; b) proveedores; c) condiciones laborales. Entre los secundarios se encuentran a) aspectos legislativos (impuestos, tarifas); b) transporte; c) competidores; d) desarrollo tecnológico; e)

---

[230] GOLDHABER, G.M. *Organizational Communication*. Dubuque, Iowa: W.C. Brown, 1979.
[231] FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). Op. Cit., 1991.
[232] LEVINSON, L. *Organizational Diagnosis*. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

tendencias económicas, sociales y políticas. Ambos grupos son relevantes para la organización, pero los elementos o estímulos secundarios mejor se podrían englobar en el entorno o ambiente general, tal y como hemos hecho en la clasificación anterior. Aunque hay que dejar claro, que algunos elementos (tales como la competencia) se englobarán en el entorno general o en el entorno relevante, dependiendo de los autores que se consulten, y de los casos particulares que se analicen.

Tal y como hemos hecho con el ambiente o entorno general de una organización, pasamos a analizar los principales elementos que conforman el entorno relevante, siguiendo a Díez de Castro y a Redondo López.[233]

1. Clientes.

Son aquellas personas, empresas e instituciones que adquieren los bienes y servicios que produce una organización. Los clientes son los creadores de las demandas a las que tratarán de satisfacer, por lo que es necesario conocer sus gustos y preferencias.

2. Proveedores.

Toda organización necesita materias primas, maquinaria y herramientas, recursos financieros, trabajadores, información, energía, asesoramiento y capacidades de administración. Por lo que dependen de

[233] DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op. Cit., 1996.

sus suministradores, con los que ha de mantener una buena y estrecha relación, para desarrollar su actividad.

3. Comunidad local.

La comunidad local es el entorno más inmediato de la empresa, proporcionando trabajadores, materia prima y clientes. Por lo que la relación que se establezca entre la organización y la comunidad local es fundamental para un adecuado desarrollo de sus actividades.

4. Competidores.

En una economía capitalista de libre mercado, la empresa debe mantener continuamente la eficacia de sus operaciones, pues, de lo contrario, otras organizaciones se adueñarán de su cuota de mercado. Los competidores son aquellas organizaciones que ofrecen bienes y servicios que pueden rivalizar de forma directa o potencial con los que obtiene cualquier empresa. No todos los sectores son iguales, algunos presentan más intensidad competitiva que otros.

Eliminar la incertidumbre mediante la información

Uno de los principales objetivos que se pretende conseguir con el conocimiento e interpretación del entorno es la eliminación de la incertidumbre. Goldhaber[234] define la incertidumbre como la diferencia entre la información disponible y la que en realidad se necesita. Por su parte, Rogers[235] la define como el número de alternativas existentes con

[234] GOLDHABER, G.M. Op. Cit., 1979.
[235] ROGERS, E.M. y ROGERS, R.A. Op. Cit., 1980.

respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas.

La información reduce esa incertidumbre y ayuda en la acertada toma de decisiones, aumentando así las probabilidades de éxito y beneficios para las organizaciones. Es por ello, que la organización debe buscar y recoger toda aquella información del entorno que le ayude a predecir los posibles cambios, que pueden afectar en mayor o menor medida a la organización y a la consecución de sus objetivos. Esta información es de extrema importancia para poder adaptarse a los cambios que provienen del ambiente y poder reaccionar ante los mismos. Por lo que se deben establecer, de forma permanente, actividades de búsqueda de información en todas aquellas fuentes susceptibles de proporcionarnos datos útiles e interesantes: lectura de revistas especializadas y prensa de información general, investigación de mercados, asistencia a congresos, consultorías con especialistas, etc.

Toma de decisiones

Todos los procesos y actividades de una empresa o de una institución se sustentan en la existencia de un buen proceso de toma de decisiones. La decisión se identifica con la selección de una acción para enfrentarnos a un problema. Ante cualquier circunstancia, se puede elegir entre distintas posibilidades que permiten dar respuesta a la situación o problema planteado. Se decide porque se persigue una meta o unos objetivos. Por lo tanto, podemos definir decisión como “el proceso que conduce a la selección y ejecución de una acción que dé

respuesta a un problema y permita la consecución de unos objetivos establecidos".[236]

Existen distintos procesos de toma de decisiones, pero no existe uno que sea universalmente válido, ya que cada situación tiene unas características distintas. Aún así, hay una serie de fases a seguir por ser consideradas de importancia en el proceso de toma de decisiones.

1. Percepción del problema. Se produce un hecho que interrumpe la marcha de la organización hacia sus objetivos. Unas veces el problema es claramente visible y otras no tanto, por ello es necesario estar continua y eficazmente informado. Esta recolección de información, habitualmente desatendida, se ha revelado definitiva cara a la calidad de la acción a implantar.

2. Definición del problema. Es necesario identificar y definir el problema de manera precisa. Para ello es necesario analizar pormenorizadamente la información disponible de manera que se aprendan el conjunto de características que definen el problema.

3. Definición de criterios de decisión. Enumeración de las perspectivas disponibles para justificar la elección.

4. Generación de acciones viables. Búsqueda de acciones viables que solucionen el problema o la situación planteada.

---

[236] DIEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. Op. Cit., 1995.

5. Evaluación de acciones viables. Las distintas acciones viables deben ser valoradas observando sus distintas ventajas y desventajas. Para ello podemos basarnos en la intuición, la experiencia o bien en la información recopilada.

6. Selección de acciones viables. Se intenta hallar la acción que mejor responda a las necesidades que plantea el problema.

7. Implantación y control.

La teoría de la Decisión se centra en desarrollar instrumentos totalmente racionales para la toma de decisiones, lo que, desemboca en que se pueda disponer de técnicas y de una voluminosa información de gran fiabilidad y variedad. Los procesos de toma de decisiones se fundamentan en la disponibilidad de documentos y datos que sean fiables y de utilidad para éste propósito. No basta con que éstos estén disponibles, también han de estar accesibles en tiempo y forma, para que sean usados cuando y por quien los necesite.[237] El ideal para la toma de decisiones es llegar a poseer información perfecta. Si se lograra, la organización siempre acertaría en su respuesta a los condicionantes de su entorno. Aunque, siendo realistas, no es factible alcanzar la información perfecta, sí es posible en numerosas ocasiones obtener información complementaria con la que mejorar la calidad de las decisiones.

[237] ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. Op. Cit., 2007.

Tipología de las decisiones:

Distinguiremos distintos tipos de decisiones:

a. Conscientes e inconscientes. Algunas decisiones se toman sin querer, otras, en cambio, implican un mecanismo consciente. Dentro de las decisiones voluntarias, hay algunas, que por su poca importancia, se toman sin apenas reflexión. En el otro extremo nos encontramos las decisiones que consideramos de relevancia.

b. Según el tiempo disponible diferenciamos entre aquellas que por distintos motivos (ausencia de tiempo y de recursos, entre otros) no permiten un estudio detallado. Y aquellas en las que se dispone de tiempo suficiente para aplicar algún procedimiento racional y sistemático de selección. Son éstas últimas las más comunes en las organizaciones.

c. Por su parte, Herbert Simon[238] distinguió dos grupos de decisiones: programadas y no programadas. Las primeras son aquellas que se adoptan para encarar hechos, situaciones y problemas ya familiares. Mientras que, las no programadas enfrentan dilemas no conocidos, planteando una problemática inusual, ajena, cuando menos parcialmente, a lo ya experimentado.

[238] SIMÓN, H.A. La nueva ciencia de la decisión gerencial. Madrid: El Ateneo, 1982.

Cada vez es más rápido el proceso de toma de decisiones en el mundo de la empresa y en el de las instituciones. El ritmo del mundo es cada vez más rápido y cada vez el número de decisiones que hay que tomar es más amplio. Las decisiones se toman siempre en un ambiente de incertidumbre, lo que significa que tomamos esas decisiones en un momento dado, de acuerdo a unas informaciones que tenemos en ese momento, pero que seguramente cuando lo que se ha decidido se vaya a ejecutar, habrá cambiado el contexto. Por lo tanto, hemos de tener capacidad para tomar decisiones con los parámetros de ahora y con la previsión de los parámetros que pueda haber en el futuro (inmediato y menos inmediato). Hay que disponer de las herramientas necesarias para reconocer los riesgos y las oportunidades, contando con la información necesaria para tomar decisiones de calidad en un menor tiempo.

8.6. Antecedentes de la información sobre el entorno como elemento para la toma de decisiones

Aunque es en el momento de la globalización cuando más se percibe la importancia y la necesidad de la información, hay claros antecedentes de personajes que destacaron por su maestría en la obtención de información procedente del entorno.

"Uno de los primeros sistemas de inteligencia militar desarrollados en Occidente se debió al empeño de Sir Frances Walshingham, Secretario de Estado de la Reina Isabel de Inglaterra en el siglo XVI, quien no sólo urdió una red de espías como la mayoría de sus contemporáneos, sino que redactó un plan para la obtención y análisis sistemáticos de información sobre el desarrollo de la Armada Invencible española, plan que según alguno historiadores contribuyó de manera fundamental a la victoria de los británicos [...] Pero las aplicaciones económicas y financieras no faltan. Así, en el siglo XVI la familia Fuggers, banqueros privados de la Casa de Habsburgo e iniciadores de la banca internacional, fueron pioneros en el concepto de informe comercial, ya que enviaban cartas manuscritas con información política y comercial a sus diferentes agentes situados en las distintas capitales europeas. Conocido es también el caso del banquero Nathan Rothschild que construyó una red de agentes en toda Europa con los que se comunicaba mediante palomas mensajeras. Esta red le permitió ser en Londres el primero en conocer la derrota de Napoleón en Waterloo, antes incluso que el gobierno británico. Disponiendo de esa ventaja, procedió a la venta masiva de bonos de Tesoro en la Bolsa de Londres, acción en la que fue imitado por todos los que, conocedores de las fuentes de información de Rothschild, concluyeron que ello significaba que los británicos habían perdido la batalla. Cuando el precio bajó

suficientemente, Rothschild pasó a la compra masiva, con lo que protagonizó uno de los primeros ejemplos de lo que hoy se conoce como utilización de 'información privilegiada'. Lo que es quizá más destacable de los casos citados es que lo que les diferenció de sus contemporáneos fue la explotación inteligente de los instrumentos de obtención y transmisión de información existentes en la época, bien se tratara de espías, cartas manuscritas o palomas mensajeras."[239]

Antecedentes contemporáneos dentro de las organizaciones

Como antecedentes recientes de la importancia de la información dentro de las empresas e instituciones, así como de los servicios diseñados para su recopilación y posterior difusión podemos señalar algunos ejemplos llevados a cabo, tanto desde la perspectiva de la documentación como de la comunicación:

-"Diseminación selectiva de información", término que fue acuñado en 1958 por Hans Peter Luhn, quien lo definió como "aquel servicio dentro de una organización dedicado a la canalización de nuevos elementos (ítems) de información, a partir de cualquier fuente hasta aquellos puntos dentro de la organización donde la probabilidad de su utilidad en el trabajo diario o interés sea elevada".

La diseminación selectiva de información es un procedimiento mediante el cual se suministra periódicamente a

[239] SAMMON, W.L. "Strategic Intelligence: An analytical approach". En: CORNELLÁ, A. *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

cada usuario o grupo de usuarios las referencias de los documentos que corresponden a sus intereses cognoscitivos. Este servicio puede proporcionarse a un usuario en especial basándose en un perfil de recuperación de información individual, o bien, a un conjunto de personas que tienen intereses comunes, requiriéndose para tal caso la definición de un perfil colectivo.

Éste servicio únicamente se refiere a referencias bibliográficas, es decir, consiste en ofrecer al usuario un listado de las publicaciones donde puede obtener información de utilidad de acuerdo con sus necesidades. Si bien es cierto que constituye un apoyo para los usuarios, éstos necesitan consultar por ellos mismos la distinta bibliografía, con la consiguiente pérdida de tiempo que ello supone (un tiempo del que muchos empleados y directivos no disponen).

-Sistemas Informativos para la Administración (SIA) y los Sistemas de Apoyo a las Decisiones (SAD). Los SIA, por su parte, son instrumentos de planificación, toma de decisiones y control, se trata de una red completa integrada, basada en un ordenador para la recogida, recuperación y almacenamiento de datos. De esta forma, el SIA abarca a toda la empresa y es diseñado de acuerdo a las peculiaridades de ésta y a las necesidades de sus integrantes. Su aplicación está diseñada para la ayuda en la toma de decisiones que sean estructuradas o repetitivas, aplicándose preferentemente a decisiones de nivel operativo o medio (aunque no por ello de escaso alcance). La información obtenida es la misma para todos, no suele sufrir grandes variaciones y tampoco necesita la aportación de nueva información.

Entre las características que posee un SIA nos encontramos con:

- Precisión: la información no es errónea.
- Oportunidad: la información debe estar disponible cuando se tenga necesidad de ella.
- Capacidad de proceso
- Concisión
- Disponibilidad
- Seguridad

Aunque cuenta con ventajas no está exento de numerosos inconvenientes. La aversión más obvia de las personas hacia los SIA es su impersonalidad, fundamentalmente debido a que no cuenta con los trabajadores de nivel medio o inferior y a que en ocasiones tiene poca utilidad para su trabajo cotidiano al presentar información equivocada o de escasa utilidad. Los SIA tienden de forma generalizada a sobrecargar de datos a las personas, predominando la cantidad sobre la calidad de la información facilitada.

Mientras que el SAD, por su parte, es un procedimiento de suministro y tratamiento de datos con objeto de elaborar información relevante para la toma de decisiones particulares. El SAD sirve como elemento de apoyo para problemas que requieren recursos cuantiosos, a largo plazo y de máximo nivel en la organización. En un SAD el usuario entra en el sistema, aportándole información según éste se la vaya solicitando, originando así una depuración y tratamiento personalizado.

Aporta información basándose en el usuario, el tipo de problema y las necesidades que se presenten en cada momento.

- Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS: Executive Information Systems), dirigidos a apoyar el proceso de toma de decisiones de los altos ejecutivos de una organización, presentando información relevante y usando recursos visuales y de fácil interpretación, con el objetivo de mantenerlos informados.

Entre las principales características de los Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS) se encuentran:

- Están diseñados para cubrir las necesidades específicas y particulares de la alta administración de la empresa. Esto implica que ejecutivos diferentes pueden requerir información distinta para trabajar en una compañía en particular.

- Extraen, filtran, comprimen y dan seguimiento a información crítica del negocio. El sistema debe contar con capacidad de manejar información que proviene de los Sistemas Transaccionales de la empresa y/o de fuentes externas de información. Esta información externa puede provenir de bases de datos externas, periódicos y revistas, entre otros; todo esto en temas tales como nuevas tecnologías, clientes, mercados y competencia.

- Implica que los ejecutivos puedan interactuar en forma directa con el sistema sin el apoyo o auxilio de intermediarios.

- Es un sistema desarrollado con altos estándares en sus interfases hombre-máquina, caracterizado por gráficas de alta calidad, información tabular y en forma de texto. El protocolo de comunicación entre el ejecutivo y el sistema permite interactuar sin un entrenamiento previo.

- Pueden acceder a información que se encuentra en línea, extrayéndose en forma directa de las bases de datos de la organización. Esta característica del EIS permite al ejecutivo penetrar en diferentes niveles de información. Por ejemplo, puede conocer las ventas por país, por zona geográfica, por cliente y por línea de producto, penetrando a su gusto en los niveles internos y más detallados de la información en caso necesario.

- Contempla las facilidades de comunicación electrónica, tales como correo electrónico, videoconferencia y procesadores de texto.

Los EIS poseen múltiples características que han permitido elevar el nivel de confianza en la toma de decisiones, esto gracias a que los EIS permiten obtener una visión desde diferentes ángulos de los datos, reduciendo con ello en gran medida la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones. Logran una mejora en la toma de decisiones al optimizar la información de los reportes corporativos o divisionales de la organización, que se hace a través de:

- La redefinición de los métodos de recopilación de la información, esto permite que quien este encargado de tomar decisiones no se involucre en la obtención de los datos de

manera directa, sino que enfoque sus energías en el análisis de la información.

- Haciendo más rápido el proceso de obtención de la información.

- Mediante la realización de cambios en la manera de presentar la información, haciendo uso de nuevas técnicas de presentación como: gráficas, histogramas, dibujos y animaciones.

Los EIS contribuyen de manera importante a la toma de decisiones al permitir redefinir y reorientar algunas de las fases del ciclo administrativo de una organización, principalmente a la planeación y control. Esto permite a la organización optimizar en la asignación de recursos, tanto cuantitativos como cualitativos; además de mejorar sus procesos y por ende aumentar sus utilidades. Aunque, también, es importante destacar que EIS son sólo una herramienta que apoya la toma de decisiones, y que en último lugar quien interpreta y toma la decisión es el usuario.

Nuestro modelo de servicio de información va a tomar como punto de partida, estas herramientas, recopilando y fomentando las ventajas y características positivas y desechando o bien mejorando las deficiencias o carencias detectadas.

9. Fuentes informativas

Hasta fechas recientes, los directivos y empresarios han confiado más en los procedimientos informales de recogida de información, (acudiendo a su red informal de relaciones: contactos personales, colegas, expertos, intuición, experiencia, etc.) que en los formales (bases de datos, medios de comunicación –generales y especializados-, estudios, informes, etc.), lo que ha retardado la consideración y la necesidad de un sistema de información permanente y profesional. Pero, varios factores han venido a cambiar la actitud de las organizaciones en cuanto a las fuentes externas de información. Por un lado, la globalización de los mercados y de la economía. Y, por otro, la desaparición de las fronteras entre los diversos sectores, que hace que las entidades ya no sólo necesiten información de su propio sector, sino que también precisen seguir la evolución de otros sectores aparentemente lejanos. En consecuencia, las organizaciones se ven en la necesidad de complementar sus fuentes tradicionales de información (informales, basadas en contactos personales, de ámbito local o nacional y monosectoriales) con nuevas fuentes (formales, internacionales y multisectoriales) para poder cubrir sus crecientes necesidades de información.

En el caso concreto de las administraciones públicas los factores que han contribuido al cambio de actitud frente a la información se resumen en: “el tamaño del sector público, la descentralización de las instituciones, el aplanamiento de las jerarquías, el foco del ciudadano como cliente, la evaluación permanente y la preocupación por la gestión de calidad. Lo que ha dado lugar a la implantación de un nuevo modelo de gestión, inspirado en el *public management* anglosajón. Entre otras cuestiones éste nuevo modelo ha venido a destacar una mayor

preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades del personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño y/o implementación de instrumentos de evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones, y por último, una mejora en la selección de los empleados públicos".[240]

La búsqueda de información implica siempre el manejo de aquellas fuentes que nos han de proporcionar los datos necesarios para satisfacer la demanda informativa. Se denomina fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Si atendemos a las distintas disciplinas con las que hemos trabajado para desarrollar éste trabajo vemos como desde la perspectiva de la documentación entendemos por fuente de información todo vestigio o fenómeno que suministre una noticia, información o dato. Mientras que en el campo del periodismo con la expresión fuentes de información se designa a la persona o personas que suministran datos con los que poder elaborar sus informaciones. Ambas perspectivas tienen en común el hecho de la obtención de datos e información y se complementan al considerar como soportes tanto a los documentos como a los testimonios personales.

Algunos autores distinguen entre fuentes de información asentadas en un soporte material permanente y aquellas carentes del mismo (información volante de seminarios, congresos, conferencias, programas televisivos, colegas, etc.). En este caso no vamos a atender a ésta distinción, sino que atenderemos a aquella que desde el punto de

[240] *La comunicación interna en la Administración Pública*. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública. Madrid: Inforpress, 2005.

vista del lenguaje común considera como fuente de información todo tipo de fuentes, que contengan o produzcan información en un soporte estable, sea del tipo que sea (papel, informático, electrónico, etc.).

No debemos olvidar que hasta mediados del siglo XX, los libros han sido los documentos señeros de la información. A partir de la década de los sesenta el término fuentes de información amplía el campo informativo extendiéndose a cualquier clase de documento sea cual sea el soporte en el que se encuentre y no reduciéndose únicamente a los libros. Además, las fuentes no se limitan solamente a documentos, sino que también contemplan o recogen la información procedente de instituciones, personas e incluso, de los propios acontecimientos sociales. No obstante, detectar las fuentes sin más, y no someterlas a estudio, tratamiento y reelaboración de su información para su difusión, es una labor incompleta e inaceptable.

Las fuentes son absolutamente diversas y, además, las empresas se constituyen así mismas como fuentes de información. Pero la mayoría de lo que las empresas necesitan saber sobre el entorno sólo puede obtenerse de fuentes externas[241]: periódicos, revistas, publicaciones especializadas, bancos y servicios de datos, publicaciones en distintos idiomas, asociaciones profesionales, publicaciones gubernamentales y estudios e informes, entre otros.[242]

---

[241] Sirva como anécdota la práctica que, durante los años 80, los trabajadores y directivos japoneses realizaban tras su periodo vacacional. Estos remitían a la empresa un informe sobre lo que habían visitado incluyendo de qué forma podía beneficiar al funcionamiento de la empresa en cualquiera de sus ámbitos. Esta práctica, en desuso, permitía obtener información del entorno mediante la participación activa de agentes internos.

[242] DRUCKER, P. Op. Cit., 1996.

- Medios de comunicación generales (periódicos, revistas, programas de radio y televisión, etc.). Pueden proporcionar indicios sobre cambios sociales, tendencias tecnológicas, cambios legales y políticos, etc.

- Medios y publicaciones especializados. Informan sobre modificaciones legales, convenios sectoriales y empresariales, etc.

- Institutos y organismos públicos y privados de estudios.

- Internet. La red es el medio que ofrece más posibilidades si se sabe sistematizar su uso. Son incontables las direcciones de internet que pueden aportar información útil para el análisis externo.

- Ferias, jornadas y congresos. Las reuniones profesionales son una valiosa fuente de información sobre el entorno, tanto por los contenidos y temáticas que justifican el encuentro, como por la posibilidad que ofrecen a los profesionales del área de reunirse e intercambiar información.

- Asociaciones, colegios y sindicatos profesionales. La pertenencia a estas asociaciones facilita la recepción de información seleccionada, directamente mediante comunicaciones concretas; o indirectamente, a través de revistas, libros, webs, informes, jornadas y congresos.

Atendiendo al origen de la información las fuentes se dividen en:

a) Fuentes de información Personales: lo más común es la transmisión oral de la información (aunque después puede fijarse en documentos). Destacan los colegas y las asociaciones profesionales. Se caracterizan por su difícil acceso, aunque cualquier persona o grupo puede constituir una fuente personal.

b) Fuentes de información Institucionales: proporcionan información sobre una institución, entendida ésta como organización que realiza funciones o actividades de interés público. Ofrece datos sobre su funcionamiento, organización.

c) Fuentes de información documentales: proporcionan información a partir o sobre un documento. El documento es el soporte que contiene la información y el que la trasmite.

Otra clasificación de las fuentes de información sería de acuerdo con el nivel informativo o contenido, en primarias, secundarias y terciarias.

Fuentes de información primarias	Son los documentos donde aparece la información original o el pensamiento del autor.
Fuentes de información secundarias	Toman como base las fuentes primarias para comentarlas o interpretarlas.
Fuentes de información terciarias	Son guías para encontrar fuentes de información. primaria y secundaria.

9.1. Fuentes de información primaria

Aquellas fuentes que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue, habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente o por las fuentes de información secundarias.

Incluyen principalmente al libro (monografías) y a las revistas y periódicos (en cuanto a materiales documentales se refiere). Este tipo de documentos se constituye en el material bibliográfico de mayor uso. Registran la información que desarrolla contenidos científico-técnicos, aunque no exclusivamente. Los libros, generalmente, cubren un tema en particular (específico), el cual es abordado por el autor de una manera relativamente completa. La obra en cuestión nos permite estudiar el tema o una parte de él sin tener que esperar una publicación posterior y constituye la principal herramienta con que se cuenta para poder aprender sobre un tema cualquiera, incluyendo los principios, teorías, métodos, técnicas, normas, etc.

Los libros no se caracterizan por presentar información muy reciente, pues su proceso de edición es demorado. La ventaja de este medio, reside en que, aunque no dicen todo lo referente a un tema, sí lo desarrollan con amplitud, estructura de contenido y análisis. Los principales ejemplos de estos documentos, además de los libros, son las obras literarias, las tesis y las investigaciones.

En cuanto a las revistas (publicaciones periódicas o seriadas), este medio de difusión del conocimiento es el más reconocido de los documentos con finalidades profesionales, académicas o científicas. Las revistas se caracterizan por la intencionalidad de prolongarse en el tiempo. El tratamiento que le dan a los temas tratados es más breve que

el de las monografías, pero en cambio su actualidad y novedad son mucho más acentuadas. Adicionalmente, los campos que tocan las revistas son en gran medida de naturaleza especializada.

Los periódicos son también publicaciones seriadas, pero su contenido es de carácter informativo, en los campos político, económico, social y cultural, entre otros.

Otras fuentes primarias de información los encontramos en las tesis doctorales, trabajos originales de investigación; las actas de congresos, recopilaciones de las ponencias y comunicaciones de congresos, simposios, seminarios, etc. (normalmente en forma de libros); los informes técnicos; los catálogos comerciales, documentos que ofrecen información puntual sobre nuevos productos, técnicas, etc.; las patentes, documentos que sirven fundamentalmente para asegurar los derechos de propiedad de un nuevo invento, y que también aportan información sobre nuevos experimentos; normas, documentos que se formulan según un acuerdo previo entre organismos, instituciones,...en los que se define un producto, un material, un procedimiento, unas características de funcionamiento, monenclatura, etc.; y los programas de investigación, documentos que informan sobre las investigaciones o las líneas de investigación seguidas por distintos centros u organismos.

Revistas y periódicos

Constituyen un caso particular de publicación en serie. De acuerdo con la norma ISO-3297, una publicación en serie, es “toda publicación que se edita en fascículos sucesivos numerados secuencialmente (con números o indicaciones cronológicas) y cuya aparición continúa indefinidamente”. Incluye por tanto, los periódicos, revistas, anuarios, memorias, actas, etc. No son publicaciones en serie

las enciclopedias u otras obras que se editan en fascículos, ya que su aparición está prevista solo para un periodo de tiempo determinado.

La distinción entre periódicos, revistas y series se hace en función de la frecuencia y regularidad de publicación. Periódicos son las publicaciones de periodicidad inferior a una semana (*El Mundo, El País*); revistas, las de periodicidad superior a una semana e inferior a un año; y las series, las de periodicidad superior a un año y las que aparecen a intervalos irregulares de tiempo.

Las revistas y periódicos son también denominados publicaciones periódicas. Malclés[243], define la publicación periódica como "una publicación colectiva, con título legal, que aparece a intervalos regulares fijados previamente, durante un período de tiempo no limitado, y cuyos fascículos se encadenan cronológicamente los unos a los otros para constituir uno o varios volúmenes en una serie continua".

Dentro de las publicaciones periódicas, las revistas constituyen uno de los principales instrumentos de transferencia de la información en la actualidad, hasta el punto de que la mayor parte de la información profesional, técnica y científica se transmite por los artículos de revista. Todo nuevo tema se aborda en primer lugar en artículos, adelantando hipótesis y conclusiones, para posteriormente, desarrollarlo en libros. El contenido de las revistas puede variar de unas a otras, pero entre sus distintos elementos o secciones, hay que destacar dos: los trabajos científicos originales y las notas previas o comunicaciones del editor. Otras secciones son: trabajos de revisión o puesta al día, noticias,

[243] MACLÉS, L.N. *La bibliografía*. Buenos Aires: Eudeba, 1960.

reseñas bibliográficas, etc. Cuando la revista contiene, exclusiva o principalmente, trabajos de revisión, debe clasificarse como fuente secundaria de información.

La mayoría de los diarios (periódicos) son de naturaleza general, pues incluyen en sus páginas secciones y artículos que van desde la política, la economía, la cultura, el deporte, sucesos nacionales e internacionales, hasta noticias de sociedad.

Literatura gris

A este tipo de literatura, también se le denomina literatura no convencional. Se trata de un conjunto formado por documentos de características difusas y valor informativo no homogéneo. Es un concepto difícil de definir y delimitar. Se trata de un conjunto de documentos de muy variada tipología, que no se publican a través de los canales habituales de transmisión. El adjetivo de gris es debido a que no tienen una clara denominación y normalización, y no pueden equipararse al resto de documentos. De esta forma vemos, que este tipo de documentación posee una serie de características:

- Materiales no convencionales.
- Producida y difundida por cauces distintos a los habituales.
- Difícil acceso por su escasa disponibilidad y dificultad de su identificación, localización y adquisición.

En el seminario de York (Inglaterra, 1978), se estableció la tipología de documentos que abarca la literatura gris:

- Informes de investigación: Los informes de investigación recogen los resultados, parciales o totales, de los trabajos de investigación realizados por instituciones o empresas industriales. Constituyen documentos únicos o irreemplazables para tener acceso a información sobre investigaciones punteras.

- Comunicaciones y actas de congresos: a pesar de que muchos de los trabajos que se presentan a congresos y reuniones se publican posteriormente, otras veces sólo es posible encontrarlos en las actas de congresos o conferencias, en las que se dan a conocer por primera vez, los resultados de muchos trabajos de investigación. Se trata de documentos difíciles de localizar, en muchas ocasiones.

- Normas y recomendaciones: la norma es un documento, aprobado por un organismo competente, que establece reglas y requisitos que han de cumplir los distintos productos, procesos, etc. Se trata, pues, de un documento de carácter especial, pero que resulta indispensable en muchos campos.

- Patentes: la patente es un documento que reconoce a un individuo, o a la empresa que representa, la autoría de una invención, y le confiere derecho exclusivo a su uso y explotación. El interés de las patentes viene establecido como portador de información científico-técnica muy valiosa y que, por su propia naturaleza, no se encuentra en ningún otro lugar.

- Tesis: Aunque con frecuencia, sobre todo en el campo científico, se publican los resultados de las tesis mediante artículos en revistas, es necesario, a menudo, localizar las tesis doctorales. Existen varios repertorios o bases de datos de tesis doctorales, siendo el más

conocido en España Teseo (www.teseo.es), que cubre las tesis realizadas en nuestro país. Las tesis norteamericanas y las de algunos países europeos están recopiladas en el repertorio Dissertations Abstracts International.

9.2. Fuentes de información secundarias

Aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado. La información que contiene hace referencia a documentos primarios. Son el resultado de aplicar las técnicas de análisis documental sobre las fuentes primarias y de la extracción, condensación u otro tipo de reorganización de la información que aquéllas contienen, a fin de hacerla accesible a los usuarios (ejemplo: revistas de resúmenes, índices...).

Tipologías más características:

- Revistas de resúmenes
- Índices bibliográficos
- Índices KWIC/KWOC
- Índices de contenido / Boletines de sumarios
- Índices de citas
- Bases de datos

Su principal característica es informar sobre temas de interés en diferentes contextos o conducir a la recuperación de información de su preferencia. Ejemplo clásico de estas fuentes son los diccionarios, las enciclopedias, los directorios, las bibliografías, los catálogos, los índices, los *abstracts*, etc.

A las fuentes de información secundaria también se les conoce como "obras de referencia", pues su intención no es la de ser leídas al completo, sino proporcionar datos puntuales de consulta rápida. Entre ellas se encuentran:

Directorios

Lista de personas u organizaciones, ordenada sistemáticamente, usualmente por orden alfabético o clasificado, que proporciona la dirección, cargos, o datos similares de las organizaciones.

Los directorios se emplean para verificar el nombre de la organización, para verificar la ortografía del nombre de una persona y para enlazar a los individuos con las organizaciones. Abarcan muchos tipos de organizaciones, asociaciones, instituciones e individuos.

Anuarios y manuales

Son obras de consulta que proporcionan información factual y concisa acerca de: eventos históricos y de actualidad, organizaciones, personas, países, gobiernos, etc. La información de estas fuentes está casi siempre disponible en otras fuentes.

Diccionarios

-Generales: existen diccionarios generales que, al igual que las enciclopedias generales, tratan universalmente el conocimiento.

-Especializados: tratan un tema especializado (en mayor o menor grado) como puede ser medicina, derecho, economía, psicología, biología, química, etc. En este sentido encontramos tantas fuentes especializadas como materias puedan existir dentro del conocimiento humano.

Tipología:

- Diccionarios biográficos de actualidad
- Diccionarios biográficos retrospectivos de carácter universal
- Diccionarios de idiomas
- Diccionarios de abreviaturas

Enciclopedias

Las enciclopedias proporcionan una revisión sistemática de temas selectos que tienen una importancia mayor. Proporcionan una representación panorámica y una instantánea de cómo son y fueron las cosas, están redactadas en un estilo objetivo más bien que analítico.

Fuentes geográficas

Se usan para contestar preguntas de localización: diccionarios geográficos, atlas, guías de viajes.

Índices y resúmenes

Son listas sistemáticas de obras que dicen donde puede ser localizada la información (índices de publicaciones periódicas).

- Revista de resúmenes: constituyen uno de los principales instrumentos para la recuperación de información. Incluyen, como su propio nombre indica, las referencias bibliográficas completas y los resúmenes de los documentos que se publican en la especialidad que cada una cultive.

- Índices bibliográficos: se les denomina así a los confeccionados sólo con las referencias bibliográficas de un conjunto de documentos, ordenadas en función de alguna característica esencial o formal. Se diferencia pues, de la revista de resúmenes, por la ausencia del resumen de cada documento. Su inconveniente es que el título solamente, no es suficiente para decidir el interés de un documento. Por eso, son más útiles como servicios de alerta y menos útiles como instrumentos de recuperación retrospectiva de información.

- Índices permutados KWIC (*Keywords In Context*): se trata de índices que consisten en la permutación circular de todas las palabras del título o del texto a indizar, para distinguir la palabra que se utiliza como descriptor. Es decir, los títulos aparecen alfabetizados por cada una de las palabras

significativas que contienen, acompañadas, a uno y otro lado, por el resto del título.

- Índices KWOC (*Keyswords Out of Context*): se trata de un índice alfabético de las palabras significativas de los títulos, bajo cada una de las cuales se incluyen todos los títulos que la contienen. Son poco utilizados.

- Índices de contenido o boletines de sumarios: es un tipo de índice muy utilizado, por su facilidad de preparación y la cantidad de información que facilitan. No necesita un gran proceso técnico para su confección. Son de rápida aparición, ya que no contienen resumen del documento. Consiste en la reproducción de las páginas del índice de las revistas seleccionadas, que puede acompañarse de los correspondientes índices de autores y materias. Contienen el listado alfabético de títulos de publicaciones, junto al sumario de cada una de ellas, por el tiempo establecido (semanal, quincenal, mensual o trimestral). Permiten al usuario localizar rápidamente un documento, ya que solo tiene que ojear los sumarios en lugar de buscar revista por revista. Son aún más rápidos, si se encuentran automatizados.

- Índices de citas: es un índice muy popularizado últimamente. Se trata de un índice de autores, con sus correspondientes trabajos, bajo cada uno de los cuales aparece el conjunto de artículos en que han sido citados. Se completa con un índice de materias permutado y un índice de fuentes donde aparecen los trabajos, ordenados por autores y por

instituciones donde se realizaron. (Ejemplo de ello lo tenemos en la herramienta de Internet *Google Académico*).

- Otras fuentes secundarias: el conjunto de libros más destacables en el campo de las fuentes secundarias, lo componen las obras de referencia y consulta, obras concebidas en el fin exclusivo de proporcionar unas informaciones específicas de la manera más eficaz posible.

- Bases de datos bibliográficas: se trata de una categoría muy importante dentro de las fuentes secundarias. Por base de datos entendemos el conjunto de datos interrelacionados y las aplicaciones que los gestionan. Están recopilados en base a una característica determinada, y su finalidad es organizarlos para posteriormente efectuar acciones de búsqueda y recuperación de la información. Las bases de datos electrónicas manejan enormes cantidades de registros de información que pueden ser accesados de una manera lógica y rápida, presentan diferentes puntos de acceso y las hay generales y especializadas en diversos temas. Estas fuentes facilitan, en gran medida, la consulta de los usuarios, pues en cuestión de minutos es posible hacer búsquedas y recuperaciones que manualmente resultarían dispendiosas.

9.3. Fuentes de información terciarias

Son aquellas fuentes que contienen información de las secundarias. Son fuentes que no están muy tratadas aún en su conceptualización y naturaleza. Entre sus principales características

encontramos con que son consecuencia de las fuentes secundarias, nacen para hacer frente a la proliferación de los documentos secundarios (bibliografía de bibliografías, guías de obras de referencia, etc.), contienen información original estructurada de forma que el usuario pueda utilizarla como un nuevo documento, y no hacen referencia a la fuente de información. Es como si fuesen documentos primarios en sí, o reproducciones de éstos.

9.4. Fuentes de información dentro de las organizaciones

Toda Dirección de Comunicación de una empresa o institución, pública o privada, se ve obligada a acceder a múltiples fuentes informativas, para así contrastar y cubrir cualquier tipo de noticia, artículo, reportaje... necesario para su organización que afecten a su sector y ámbito de actuación, facilitando y agilizando así la labor a los profesionales de los medios de comunicación y a sus diferentes públicos de interés.[244] (...) Sería de gran utilidad para desarrollar su comunicación interna y externa, las siguientes fuentes informativas:

-Fuentes bibliográficas, hemerográficas, digitales y audiovisuales: aquellas a las que se accede por medio de documentos secundarios, remitiéndonos posteriormente a una determinada información primaria o de actualidad, suelen ser previo pago. Entre ellas se encuentran:

- Obras de referencia.

[244] MARTÍN MART389ÍN, F. *Comunicación empresarial e institucional.* Madrid:Universitas, 2006.

- Catálogos de publicaciones periódicas.
- Catálogos de editoriales.
- Catálogos de bibliotecas y hemerotecas.
- Directorios documentales
- Bancos y bases de datos.

-Fuentes públicas: aquellas donde se localizan todo tipo de información primaria o de actualidad y secundaria, sobre organizaciones o instituciones públicas. Todos los organismos oficiales que intervienen públicamente en la sociedad:

- Partidos políticos.
- Organismos internacionales.
- Bibliotecas y hemerotecas.
- Universidades
- Centros culturales.
- Instituciones feriales.
- Embajadas y consulados.
- Empresas públicas.

-Fuentes privadas: aquellas donde se localizan todo tipo de documentos primarios o de actualidad y secundarios, sobre entidades e instituciones privadas.

- Universidades privadas.
- Colegios profesionales
- Asociaciones profesionales
- Asociaciones particulares
- Centrales sindicales
- Empresas privadas
- Agencias publicitarias
- Consultoras de comunicación y relaciones públicas
- Productoras audiovisuales

-Medios de comunicación: del total de unos 7.000 localizados (agencias, diarios, revistas, radios, televisiones y plataformas digitales), todos nos ofrecen información sobre sociedad, cultura, economía, deportes.

Entre la multitud de fuentes de información disponibles (libros, revistas, periódicos, documentos científicos, legislación, monografías, etc.) nos vamos a centrar, por encontrarse en nuestro campo de

conocimiento y ser nuestro objeto de estudio, en los medios de comunicación, haciendo especial referencia a los medios escritos o publicaciones periódicas, tanto en su versión original impresa como en su versión *on line*. Esta elección viene avalada por los datos recogidos, tanto en las encuestas como en las entrevistas, ya que la mayoría reconoce a las publicaciones periódicas como su principal fuente de información. Los medios audiovisuales (radio y televisión) también se tratarán, aunque de una manera mucho más breve, debido a sus principales características de inmediatez y fugacidad, que de alguna forma los hacen menos aptos para nuestro objetivo, y aunque sus sitios web comienzan a contar con un registro de archivos permanente (en distinto formato), aún queda mucho por hacer.

A la luz de los datos obtenidos en la encuesta las fuentes de las que las distintas organizaciones andaluzas obtienen la información son, en primer lugar, la prensa de información general consultada por el 84 por ciento de los usuarios encuestados; le sigue la prensa de información especializada (donde se incluirían las revistas junto a las publicaciones técnicas y profesionales) que es utilizada por el 76 por ciento de los miembros de las empresas e instituciones. De esta forma, observamos como los medios escritos (en sus distintos soportes y formatos) se constituyen en la principal fuente de información para cualquier entidad. El 72 por ciento de los encuestados obtienen la información en páginas webs especializadas, mientras que los buscadores de Internet son usados por el 64 por ciento. A continuación se encuentra la información relacionada con las leyes y normativas concernientes a su sector, que son utilizadas por el 60 por ciento de los empleados (obtenida a través de libros). La información sobre la competencia es consultada por el 28 por ciento de las mismas. Mientras que, el 24 por ciento usa como fuentes la información de mercados, el mismo

porcentaje que busca información en libros, mientras que el 12 por ciento la obtiene de otras fuentes [T.9].

T.9. Fuentes de las que las organizaciones obtienen información

Fuentes	%
Prensa de información general	84
Prensa de información especializada	76
Páginas web especializadas	72
Buscadores de Internet	64
Leyes y normativas	60
Informes y estudios realizados por instituciones (centros de investigación, universidades, etc.)	44
Competencia	28
Información de mercados	24
Libros	24
Otros	12
Ns/Nc	4

Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

No obstante, no debemos olvidar que el resto de fuentes mencionadas, las consideraremos como fuentes secundarias (no en el sentido estricto del término, analizado anteriormente), donde obtener, igualmente, datos útiles e interesantes, que vengan de alguna forma a completar la formación y conocimiento de los miembros de una entidad dada. Además, la puesta en contacto con estas fuentes, pueden proporcionar, la creación y desarrollo de todo tipo de convenios y colaboraciones entre ellas (universidades, organismos –nacionales e

internacionales-, centros culturales, cámaras de comercio, colegios profesionales, asociaciones...) y la empresa o institución.

9.5. Las publicaciones periódicas como fuentes informativas

La importancia que tienen las publicaciones periódicas (periódicos, revistas, etc.) en la difusión de la información queda reflejada en el abundante número disponible y la utilización que se hace de ellas. Son el vehículo más aceptado para transmitir y obtener información debido a una serie de características, entre las que se señala el hecho de que facilitan a los usuarios una comunicación dinámica y actualizada.[245] En cuanto a la importancia de la noción de actualidad ésta queda reflejada en el pensamiento de Niklas Luhmann "[...] la actualidad filtrada, construida y distribuida se convierte en la oportunidad de hacer, en lo que puede o debe hacer. El sistema se auto regenera con una demanda de nueva información, de información actualizada, que entierra a la histórica y se convierte en la memoria que identifica, da sentido y diferencia la función especializada de un sistema o subsistema de un sistema social complejo."[246]

Las publicaciones periódicas, ya sean en formato tradicional o electrónico, suplen con una aparición periódica y más frecuentemente que los libros, el posible desfase de éstos, y además permiten consultar los trabajos originales en el terreno de interés, con lo que esta consulta tiene de formativa y sugerente. La imposibilidad de disponer de todas las revistas en las que hay publicados artículos que puedan interesar y la

---

[245] TORRES RAMÍREZ, I. De (coord.). *Las fuentes de información: Estudios teóricos-prácticos*. Madrid: Síntesis, Madrid.
[246] Infoamérica. <http://www.infoamerica.org/teoria/luhmann1.htm> [Consulta: 02/03/07]

limitación de tiempo para su lectura, obliga a restringirse a las principales.

Entre las características de estas fuentes de información se encuentran:

- Periodicidad continua.
- Duración indefinida.
- Son un vehículo de comunicación rápido y eficaz.
- Los temas o asuntos sobre los que tratan son muy variados.
- Tienen carácter acumulativo, ya que los diferentes números o ejemplares no se sustituyen unos a otros debido a la diversidad de autores y criterios que se reflejan en cada uno de ellos.
- Están dirigidas a un público general y heterogéneo.
- Emplean un lenguaje sencillo, comprensible por la mayoría de las personas.
- Aportan una información reciente, próxima a los hechos.
- Están disponibles tanto en formato papel como en versión *on line*, o en CD-ROM.

Desde el punto de vista de la proximidad informativa, las publicaciones proporcionan una respuesta inmediata al usuario. Mientras que el acceso a estas publicaciones puede hacerse bien a través

de la distribución en quioscos, la difusión en librerías especializadas, las suscripciones, o a través de sus versiones *on line*.

Existen tres tipos básicos de publicaciones periódicas:

- Revistas divulgativas: escritas para el público en general con el propósito de entretener e informar. Por su estilo fácil de leer podrían ser un buen comienzo para entender un tema.

- Revistas científicas: recogen artículos escritos por profesionales en la materia incluyendo una importante cantidad de bibliografía. Nos informan sobre recientes investigaciones o discusiones científicas sobre un tema determinado. Hoy en día constituyen el medio de transferencia de información científica y tecnológica más importante.

- Periódicos y diarios: son una fuente de información no disponible muchas veces por otros medios. Dan información de actualidad y pueden mostrar tendencias de la opinión pública. Los ejemplares antiguos son una fuente valiosa de información sobre sucesos, problemas, noticias o ideas a lo largo del tiempo.

Para que la información que utilicemos sea útil y de calidad hay que saber dónde encontrarla, por lo que se debe conocer qué publicaciones se editan y sobre qué materias versan. Por un lado, hay que valorar la publicación en sí misma y por otro, hay que valorar la información en ellas contenida. Para ello se van a tener en cuenta una serie de factores:

- Calidad y prestigio del diario o revista.

- El grado de especialización de la publicación, tanto por los contenidos como por sus autores.

- Pertinencia entre la materia que trata y nuestras necesidades.

- Disponibilidad.

- Relación coste/eficacia.

- La opinión de los usuarios, que se conocerá por medio de formularios y encuestas de opinión.

Ciertamente, no toda la información necesaria sobre el exterior está disponible. Eso presupone, en primer lugar, que los usuarios sepan qué información necesitan, exige, además, que la obtengan de forma regular y, finalmente, que la integren de forma sistemática en su trabajo diario. Pensar a fondo sobre lo que la empresa necesita exige alguien que conozca y comprenda el muy especializado campo de la información. Hay una cantidad de información demasiado grande para que nadie salvo los especialistas se orienten.

Buena cuenta de la enorme importancia que tienen los periódicos como fuente de información la tenemos en el nuevo servicio español de Internet Menéame (http://meneame.net/), que ha adoptado la filosofía de la web 2.0[247], donde son los usuarios quienes cobran protagonismo seleccionando los contenidos que quieren leer. Desde su nacimiento en

247 La Web 2.0 es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones web enfocadas al usuario final. Es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través del web enfocadas al usuario final. Se trata de aplicaciones que generen colaboración y de servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio.

2005 esta web recibe los contenidos que más le llaman la atención a los internautas, y donde pueden ser votados y comentados por los demás usuarios. Menéame cuenta con más de 27.750 usuarios registrados que han escrito 550.877 comentarios, y ha recibido más 113.071. De todos los enlaces proporcionados por los usuarios, se han publicado un total de 17.251 noticias, según datos oficiales de la compañía.

Un estudio reciente publicado por la web Esciudad.com mostraba que la parte más importante de los contenidos seleccionados por los internautas procede de las versión digital de los periódicos convencionales, que se imponen de largo a los blogs, confidenciales, y otros formatos característicos de la nueva era de Internet.

Según datos de *El Pais.com*, éste periódico es la fuente de información preferida por los usuarios de Menéame. En total, esta web ha publicado 501 noticias procedentes de *El Pais.com*, a las que hay que sumar los 357 enlaces del *El Pais.es* (el dominio con el que operaba este diario en Internet hasta noviembre de 2006 con el lanzamiento del nuevo diseño y dominio). El segundo puesto lo ocupa el diario gratuito *20 Minutos* con 578 noticias publicadas en Menéame. Le sigue *El Mundo.es* con 479 noticias referenciadas. La web Cadenaser.com es la cuarta más enlazada con 159 noticias publicadas, seguida por *LaVanguardia.es* con 152 y *LaVozdegalicia.es* con 110.

La comunidad andaluza muestra unos indicadores de consumo mediático, que exceptuando a la televisión, se encuentran muy por debajo del consumo medio del país. Aún así, se puede ver un ligero y paulatino progreso con respecto a la difusión y consumo de presa escrita. “A lo largo de los últimos 15 años, viene detectándose una paulatina convergencia entre las comunidades del norte de la península

(en especial País Vasco, Cantabria y Navarra) y las regiones meridionales (Extremadura, Murcia, Andalucía y Castilla-La Mancha), por lo que a la compra de diarios se refiere. [...] Las ganancias en la franja sur se han mantenido en niveles discretos: Andalucía ha subido nueve puntos, y la comunidad castellano-manchega, sólo cinco; e incluso dos regiones, Murcia y Extremadura, permanecen estancadas."[248]

T.10. Los 10 Diarios españoles de información general con mayor difusión (2005-2006)

Diarios	2005	2006
El País	453.062	432.204
El Mundo	314.591	330.634
Abc	278.166	240.225
La Vanguardia	208.139	202.161
El Periódico de Catalunya	170.181	167.804
La Razón	140.088	142.838
El Correo	124.843	119.601
La Voz de Galicia	103.399	103.112
El Diario Vasco	89.259	86.053
Diario de Navarra	60.032	58.538

Fuente: OJD, 2005-2006. Elaboración propia.

[248] GÓMEZ CALDERÓN, B. "Bonanza económica frente a estancamiento de la difusión". En: DÍAZ NOSTY, B. (dir.). *Tendencias '06. Medios de Comunicación. El año de la televisión*. Madrid: Fundación Telefónica, 2006.

T.11. Datos generales difusión diarios locales de información general -Andalucía (Jul.'05 / Jun.'06)-	
Diarios	**Jul.'05 / Jun.'06**
***Abc* (Ed. Andalucía)**	67.452
***El País* (Ed. Andalucía)**	46.762
***El Mundo* (Ed. Andalucía)**	37.796
Diario Sur	35.609
Ideal	33.955
Diario de Cádiz	26.890
Diario de Sevilla	22.616
Córdoba	14.781
El Correo de Andalucía	14.502
La Voz de Cádiz	12.082
La Voz de Almería	9.556
Diario de Jeréz	8.641
Jaén	7.272
La Opinión de Málaga	6.866
Huelva Información	6.803
Málaga Hoy	5.180
Granada Hoy	4.988
La Opinión de Granada	4.180
El Día de Córdoba	3.933

Fuente: OJD, marzo 2007. Elaboración propia.

Las ediciones digitales de los diarios se han convertido en un vector pujante de la prensa nacional, por lo que a número de lectores se refiere[249]. Cada vez están más extendidas este tipo de ediciones entre los

[249] En los anexos se adjunta una tabla correspondiente a la difusión (visitas/día) de los diarios españoles con edición digital y la de los íntegramente digitales.

medios impresos, que suman ya 127, lo que supone el 93 por ciento del total, a lo que se unen las publicaciones íntegramente *on line*.

La primera de las novedades incorporadas por el nuevo medio, la instantaneidad en la transmisión de la información, hace que Quim Gil[250] asegure que la Red es un medio de publicación instantánea que altera las rutinas a las que están acostumbrados los medios periódicos. En este mismo sentido, Ignacio Ramonet[251] afirma que Internet establece definitivamente el tiempo real, la instantaneidad, como ritmo normal de la información. Así, por primera vez en su historia, el periódico tradicional, un medio cuya característica esencial es la de ser un producto perecedero por naturaleza (el diario "nace viejo", cuando sale de la rotativa ya hay numerosas novedades informativas que no puede recoger), puede plantearse la posibilidad de una actualización constante de sus contenidos.

En cuanto a la segunda novedad, la disponibilidad de todo el espacio que sea necesario en cada momento, hace que el periódico tradicional pierda su condición de "finito" en cuanto a su continente y su contenido. Hasta ahora hemos estado acostumbrados a que un periódico imprima un número determinado de páginas, más o menos en función de la actualidad, pero siempre determinado por los costes que implica subir la paginación. Las publicaciones en Internet no están sometidas a un espacio y a unos márgenes determinados, además una información

---

[250] GIL, Q. "Ética y deontología periodística en la Sociedad de la Información" [en línea]. *Sala de Prensa*. Nº14 (diciembre 1999). <http://www.saladeprensa.org/art90.htm> [Consulta: 25/12/2006].

[251] BULLÓN, P. "Algo está cambiando. La prensa frente a las nuevas tecnologías" [en línea]. *Sala de Prensa*. Nº 5 (abril 1999). <http://www.saladeprensa.org/art35.htm> [Consulta: 25/12/2006].

puede tener varios enlaces a otras páginas donde poder ampliar la información, conocer los antecedentes, etc.

Movidas por estas dos características, la "instantaneidad" y el "espacio infinito", ante una competencia inesperada, y de una pujanza y alcance prácticamente ilimitados, las empresas periodísticas decidieron colocar sus propios productos en la Red. Bien es verdad que desde ópticas distintas, en función de la visión de cada empresa. Así, unas empresas optaron por trasladar a la Red su proyecto de periódico, es decir, trasladar su concepto de liderazgo informativo independientemente del soporte; mientras que otras decidieron no seguir el mismo esquema del periódico y aprovechar el nuevo medio para ofrecer determinados 'servicios' que no podían dar en el soporte papel. No obstante, fuese cual fuese la opción empresarial elegida, todas coincidieron en un punto: intentaron aprovechar la cabecera de su periódico/papel, su imagen de marca, como reclamo para la Red.

Junto a estas dos principales características las publicaciones digitales cuentan con otra serie de características propias:

- Hemeroteca *on line*: uno de los más importantes valores añadidos de las publicaciones digitales es la capacidad de contar con una hemeroteca *on line*, que junto con la información de actualidad, ofrece al usuario la posibilidad de acceder rápidamente a la base de datos o archivo del medio.

- Multimedia: gracias al lenguaje multimedia las publicaciones digitales presentan la información por medio de texto, imágenes (fotografía, gráficos e infografía), video y sonido.

- Hipertexto: los enlaces o *links* son otro de los elementos característicos de los medios digitales, gracias a los cuales una información se vincula o relaciona con otra, ofreciendo enlaces externos a información relevante. Pero, igualmente, hay que ser cuidadosos con éste elemento, ya que la creación indiscriminada de enlaces, lejos de beneficiar la lectura y comprensión, acabaría perturbando la comunicación.

- Interactividad: esta se manifiesta de diversas formas, en primer lugar permitiendo al usuario seleccionar y personalizar la información que desea recibir. Siguiendo a María José Cantalapiedra "si en cualquier proceso comunicativo el oyente sale al paso de la transmisión y se convierte, a su vez, en parcial co-emisor y en receptor, en la comunicación que se realiza a través de un lenguaje hipertextual esta superposición de papeles se produce muy especialmente, primero porque el usuario debe decidir el recorrido que seguirá, si pinchará o no en los enlaces y en cuántos y cuáles; segundo porque, en ocasiones, podrá añadir anotaciones (sonido, imagen y/o texto) y también enlaces".[252] En segundo lugar entre el usuario y el medio, a través de chats o vía e-mail, por ejemplo. Y en tercer lugar interactividad entre el usuario y el resto de usuarios, mediante foros de discusión, chats, etc.[253]

252 LANDOW, G.P. *Hipertexto, la convergencia de la teoría crítica contemporánea y la tecnología*. Barcelona: Paidós, 1995.
253 CANTALAPIEDRA, M.J. "Una mera transposición? Los géneros periodísticos en la red" [en línea]. *Telos*. Nº 59 (abril-junio 2004).
<http://www.campusred.net/TELOS/articulocuaderno.asp?idarticulo=4&rev=59>
[Consulta: 22/06/2006].

Prensa especializada y periodismo especializado

Como vemos, dentro de la prensa de información general, considerada por el 84 por ciento de los encuestados como la principal fuente de información [ver T.9], es donde determinadas secciones especializadas (cultura, política o economía, por ejemplo) son -tal y como hemos podido comprobar en las entrevistas- las más consultadas para estar al corriente de todo lo que sucede en su ámbito de influencia.

Por su parte, la prensa especializada es considera como la segunda fuente de información por el 76 por ciento de los encuestados, donde se incluyen revistas especializadas y publicaciones profesionales, científicas y técnicas [ver T.9]. La importancia otorgada a este tipo de publicaciones viene dada por sus peculiares características, en la medida en que se adaptan a las necesidades informativas de los usuarios. Resultados similares se obtuvieron en el ya mencionado estudio realizado a varios empresarios mexicanos a principios de los '80[254] acerca del tipo de mensajes que buscaban en el exterior y las fuentes de las que los obtenían, donde nos encontramos que en primer lugar se encuentra la información acerca de nuevos productos y tecnología, obtenida principalmente de las visitas al extranjero (ferias, exposiciones, plantas industriales, etc.) y a través de revistas especializadas.

Prensa especializada:

Tal y como señala Martínez Albertos la prensa especializada "está constituida normalmente por revistas de periodicidad amplia y en muchas ocasiones sin periodicidad rigurosamente observada; va dirigida

254 BAPTISTA, P. Op. Cti., 1991.

a profesionales concretos, especialistas en una determinada actividad científica, técnica o industrial. Estas publicaciones recogen fundamentalmente, comunicaciones e informaciones de trabajo. No siempre están hechas por profesionales del periodismo. Su estilo literario tampoco corresponde al habitual de los trabajos que buscan información de actualidad. Sus lectores pertenecen a un reducido grupo de profesionales o investigadores, de tal forma que no pueden ser considerados de verdad un público propio de un medio de masas. Los temas raras veces están en función de criterios de actualidad, etc. Por todas estas razones, las publicaciones más características de la prensa especializada difícilmente pueden ser homologadas como auténticas manifestaciones del periodismo".[255]

"Por otra parte, estas publicaciones especializadas tienen un auge creciente en concretos campos de la investigación y la tecnología y desempeñan un papel de vehículo difusor de conocimientos que muy lejanamente tienen que ver con una estricta información de actualidad, sino más bien con otros aspectos de la información en un sentido amplio (enseñanza, comunicación de hallazgos, etc.). A su vez, esta prensa especializada está hecha no por periodistas, sino por técnicos especializados en la materia en cuestión sobre la que versan estas publicaciones. Y, lógicamente, a la hora de escribir para sus colegas, adoptan el estilo un tanto esotérico que distingue a especialistas de una

[255] MARTÍNEZ ALBERTOS, J.L. *Curso general de Redacción periodística*. Madrid: Paraninfo, 2000.

misma rama. Todo lo contrario de lo que ha de caracterizar un verdadero trabajo periodístico".[256]

Ésta es una de las definiciones más antiguas dadas en España de la prensa especializada, por lo que a día de hoy podría tener algunas deficiencias. En primer lugar, tal y como apunta Juan Ramón Muñoz-Torres[257], la referencia a la actualidad, difícilmente puede constituirse por sí sola como principal criterio de especificación de los mensajes, ya que si así fuera los textos se clasificarían no por su contenido, sino por su mayor o menor cercanía en el tiempo, por su novedad u obsolescencia. En segundo lugar, en cuanto a los profesionales que elaboran la información especializada, cada vez son más los periodistas que trabajan en este tipo de publicaciones. Obviamente, para poder informar sobre algo con eficacia, es preciso conocerlo con un mínimo de profundidad, por eso, el periodista se especializa en un campo o sector. Estos conocimientos unidos a su formación en comunicación le otorgan a los textos los criterios periodísticos de los que adolecían. Buena cuenta de la especialización de los periodísticas la da el enorme número de másteres y postgrados ofrecidos por los centros de enseñanza. "Los cursos de postgrado destinados a formar a los titulados en un área de especialización se han convertido, debido a la competencia en el mercado laboral, en una opción casi obligada para la mayoría de los universitarios. El postgrado se divide en varios títulos: máster universitario, postgrado universitario, especialista universitario y experto universitario. En la actualidad, se ofrecen 38 cursos de

[256] MARTÍNEZ ALBERTOS, J.L. voz "Periodismo", apartado "Periodismo especializado". En: *Gran Enciclopedia Rialp*. Tomo XVII. Madrid: Rialp, 1972.
[257] MUÑÓZ-TORRES, J.R. "Clarificaciones conceptuales sobre información periodística especializada". En: GALDÓN, G. (coord.). *Introducción a la comunicación y a la información*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.

postgrado en materia de comunicación, tanto en universidades públicas como privadas. Su temática es muy variada y va desde el fotoperiodismo, el diseño periodístico, la información internacional o la información económica. (...) Una de las prácticas habituales que se están desarrollando en el mundo de la comunicación (al igual que ocurre en otros sectores como el de la banca) es la puesta en marcha de másteres y títulos de experto por las empresas privadas, y que se han convertido en la mayor cantera de nuevos empleados para la empresa promotora y para sus medios afines".[258]

Las revistas y publicaciones especializadas han alcanzado en España un volumen y una heterogeneidad históricamente desconocidos. La Oficina de la Justificación de la Difusión controla un total de 254 publicaciones técnicas y profesionales, la mayoría con un tipo de difusión gratuita, el 85 por ciento, mientras que tan sólo un 9 por ciento son de difusión mixta y un 6 por ciento de pago. En cuanto a su periodicidad, ésta puede variar desde semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, hasta anual, aunque también nos encontramos con otras de frecuencia variable. La mayoría, además, de su versión en papel, disponen de una versión *on line*.

La temática sobre la que versan estas publicaciones es de lo más heterogéneo, contando cada sector de producción e incluso cada oficio con publicaciones específicas: agricultura, ganadería y pesca; comercio (alimentación, electrodomésticos, ferretería y droguería); arquitectura y construcción; artes gráficas; derecho y ciencias sociales; economía, empresas y negocios; electrónica y electricidad; enfermería; estética y

[258] FARIAS BATLLE, P. (dir.). Op.Cit., 2006.

peluquería; farmacia; jardinería; industria; informática, Internet y telecomunicaciones; medicina; medio ambiente; naval; profesionales del motor; inmobiliario; química y bioquímica; textil-moda; transporte; logística y distribuciones; turismo y hostelería; veterinaria, etc.

Tanto a través de la encuesta como a través de las entrevistas en profundidad, hemos podido constatar que estas publicaciones especializadas son unas de las más consultadas, ya que se ajustan al perfil y necesidades de los distintos miembros de la organización. Otro tipo de publicaciones profesionales consultadas por el personal son las revistas de información especializada y las revistas de los colegios profesionales. La mayoría de los colegios profesionales (abogados, arquitectos, economistas, peritos e ingenieros industriales, médicos, periodistas, etc.) elaboran publicaciones especializadas, donde recogen contenidos técnicos de interés para el conocimiento y el ejercicio de la profesión. Su distribución se realiza de forma gratuita a todos los miembros del colegio. Además, la mayoría de éstas revistas disponen de versiones *on line* (principalmente en formato pdf) facilitando su descarga y almacenamiento.

T.12. Difusión de los diarios de información especializada-economía- (2005-2006)		
Diarios	**2005**	**2006**
Expansión	47.577	50.180
Cinco Días	30.425	33.996
La Gaceta de los Negocios	27.802	34.150
El Economista	_	18.268 (Nov.06-Ene.07)

Fuente: OJD, 2005-2006. Elaboración propia.

Periodismo especializado:

El periodismo especializado viene, de alguna forma, a solventar la problemática surgida en torno al hecho paradójico de a mayor volumen de información, menor capacidad para analizarla y comprenderla. Por lo que no queda otra opción si se quiere estar realmente informado sobre una cuestión o un tema concreto, que optar por la especialización. Viene a satisfacer el interés del público por conocer los avances en las distintas parcelas científicas y técnicas. El cambio de paradigma que supone el paso de una información general a una información especializada en contenidos temáticos se debe al paso de una sociedad de masas a la actual sociedad de la información, y en consecuencia de las antiguas

audiencias de masas a la nuevas audiencias sectoriales, más reducidas y mucho más exigentes con los contenidos informativos.[259] El origen del periodismo especializado se encuentra en la información económica, donde ya en los años cuarenta del siglo XIX había información regular sobre las bolsas en los grandes periódicos europeos. A partir de ahí y hasta la Primera Guerra Mundial la información se fue ampliando extendiéndose a aspectos menos financieros, comerciales o económicos, al mismo tiempo que surgen las primeras revistas especializadas en economía. No será hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, cuando comiencen a surgir en los periódicos la conocida como 'crónica científica', donde se recogían las nuevas técnicas físicas e industriales (energía atómica, electrónica, medicina, etc.). Para otros autores, como Tuñón,[260] el origen es algo posterior, situándolo en torno a los años sesenta, cuando en Estados Unidos los periódicos amplían sus secciones habituales con contenidos que dan cuenta de asuntos de la vida cotidiana (salud, medio ambiente..).

Para Martínez Albertos el periodismo especializado es aquel que "se canaliza (...) a través de los diarios de información general, dentro de secciones tipificadas por su alto grado de especialización. Se dirige, por tanto, a un público teóricamente tan amplio como puede ser la audiencia global de cada periódico".[261]

---

[259] QUESADA, M. "Periodismo especializado". En: GALDÓN, G. (coord.). *Introducción a la comunicación y a la información*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.
[260] TUÑÓN, A. "L'especialització en periodisme: un canvi de paradigma". *Anàlisi*. Nº 15 (1993).
[261] MARTÍNEZ ALBERTOS, J.L. Op. Cit., 2000.

Mientras que para la profesora Pilar Diezhandino,[262] se trata de un periodismo de servicio que busca dar una respuesta eficaz a las necesidades reales de los usuarios de la información, el interés por los temas que le son propios y que les afectan directamente.

Por su parte Francisco Esteve,[263] define la información periodística especializada como "la disciplina que puede aportar una nueva función sintetizadora frente a la actual atomización informativa producida por una superabundancia de conocimientos y saberes".

Según éste mismo autor, la especialización periodística permite establecer un cauce de comunicación fluida y eficaz entre los distintos estamentos de la sociedad propiciando un mejor conocimiento de la actualidad y de los distintos acontecimientos, profundizando en los mismos y adaptando su lenguaje a receptores no especializados. Por ello, el periodista encargado de cubrir estos temas ha de tener una sólida formación y un amplio conocimiento de un ámbito temático concreto, considerándose como un verdadero experto. Su objetivo es presentar una información con el máximo rigor y la mayor calidad, para que la audiencia tenga un conocimiento profundo de los hechos.

De la importancia que ha adquirido este periodismo especializado da buena cuenta el cada vez mayor espacio que los diarios de información general dedican a secciones y suplementos especializados,

---

[262]DIEZHANDINO, P. "Especialización y periodismo de servicio". En: ESTEVE RAMÍREZ, F. (coord.). *Estudios sobre información periodística especializada*. Valencia: CEU, 1997.
[263] ESTEVE RAMÍREZ, F. *Comunicación especializada*. Madrid: Tucumán, 1999.

en los que se abordan con mayor profundidad temas de educación, cultura, medio ambiente, salud y economía, entre otros.

A través de las entrevistas realizadas comprobamos como todos los consultados, sin excepción, señalaban la necesidad de estar al día en su área de actuación específica, para lo que recurren a aquellas secciones especializadas dentro de la prensa de información general, dónde poder encontrar información pertinente. Según los resultados obtenidos en la encuesta, la principal información que el personal consulta en la prensa de información general [T.13] era aquella relacionada con su tarea o actividad específica, con una media de 3,9 puntos sobre 5; le sigue la información sobre su sector con una media de 3,7 puntos sobre 5; la sección de economía (donde se incluye información económica general, mercados, bolsa) se sitúa como la tercera más consultada, con una media de 3,4 puntos sobre 5; por su parte, la información acerca de la competencia cuenta con una media de 3,3 sobre 5; la información sobre política y legislación cuenta con una media de 3,1 sobre 5, al igual que la información relacionada con las nuevas tecnologías.

En este sentido, nos propusimos conocer la realidad de las organizaciones, es decir conocer cuántas de ellas y en qué forma organizan la información pertinente, por lo que preguntamos cuántas contaban en su departamento de comunicación con un archivo y de qué tipo era éste. Según la encuesta, en primer lugar se situaría el archivo hemerográfico, ya que cuentan con él el 64 por ciento de las organizaciones, lo que viene a confirmar la importancia de la prensa escrita. En segundo lugar estarían aquellas que tienen un archivo fotográfico, 60 por ciento. Mientras que, el 56 por ciento, dispone de un archivo informático. Por su parte tan sólo un 44 por ciento cuenta con bases de datos, en cualquiera de sus variedades. Y son aún menos las

que cuentan con una biblioteca (independientemente de sus dimensiones), tan sólo el 20 por ciento. Mientras que, un 4 por ciento no cuenta con ningún tipo de archivo.

T.13. Información útil para su trabajo que los empleados consultan en la prensa de información general
(siendo 1 el valor menor y 5 el mayor)

	1	2	3	4	5
Económica *					
Sobre su sector					
Sobre la Competencia					
Sobre su actividad					
Política/legislación					
NN.TT					
Otras					

*Corresponde a la información económica general (mercados, bursátil) distinta de la información sobre su sector o competencia.

Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

9.6. Los medios de comunicación audiovisuales como fuentes informativas

La información audiovisual posee un doble valor, que ha de ser tenido en cuenta. En primer lugar, hay que destacar el valor de explotación de sus fondos documentales, que una vez generados y emitidos, pueden ser reutilizados (reutilización –total o de fragmentos-). En segundo lugar se encuentra el valor patrimonial, fundamentado en el interés que posee este tipo de documentos.

La información en televisión se caracteriza por sus contenidos, enfoques y tratamientos, que extienden las coberturas a los puntos más recónditos, ofreciendo imágenes inusitadas.

Para que la información audiovisual esté accesible es necesario un examen en profundidad de sus contenidos, además de una correcta conservación, para que se pueda recuperar de forma inmediata y en cualquier momento. La conservación de este tipo de material resulta especialmente compleja, por un lado, porque se trata de soportes no estables que se degradan con el tiempo y que requieren unas condiciones de almacenamiento especiales. Los documentos audiovisuales de televisión son, en la mayoría de los casos, únicos o con un número de copias muy limitado y se conservan en la entidad o cadena televisiva que los genera, quien decide conservarlo o no y en qué condiciones.

La radio

La información sonora cuentan con idéntica validez que la impresa para el conocimiento de la realidad actual y de la historia, pero con el mayor atractivo de tratarse en general de documentos inéditos y directos.

Los documentos sonoros tienen una serie de características que hacen difícil su tratamiento como una fuente de información perdurable: elevado coste de mantenimiento y almacenaje, fragilidad de sus soportes y de la perdurabilidad de la información contenida. La rápida evolución tecnológica de estos soportes manifestada en una progresiva secuencia de discos de vinilo, cintas magnéticas, casetes, discos compactos, Digital Audio Tape, Mini Disc y Cd Rom, ocasiona problemas de almacén y conservación.

La implantación de las emisoras de radio en Internet facilita el uso de la información radiofónica como fuente, ya que a través de la Red se puede escuchar la radio en directo, descargar archivos sonoros con noticias, entrevistas, declaraciones, etc., de una forma rápida y cómoda. Facilitando, además, su almacenaje. Además estos archivos debido a su formato sonoro resultan más atractivos y amenos a los usuarios.

Debido a que la señal de radio es transmitida a través de la Red es posible acceder estaciones de cualquier parte del mundo; por ejemplo, escuchar una estación Australiana desde Europa o América. Esto lo vuelve un servicio popular tanto para emigrantes, como para la gente que cuenta con intereses demasiado diversos o demasiado específicos que quizá no sean adecuadamente provistos por las cadenas radiofónicas nacionales.

La televisión

La televisión es ante todo un medio audiovisual, es decir elabora la información mediante sonidos, imágenes y escritura. Se basa en la perceptibilidad audiovisual con todas las repercusiones en la memoria, retención, capacidad atencional de las imágenes y sonidos. Es un medio magnífico para la información de hechos, de acciones y de declaraciones

en boca de sus protagonistas, testigos o expertos. No obstante, es mal medio para la exposición de discursos lógicos, de argumentaciones. Cuando se trata de incorporar estos discursos a la información televisiva el espectador se pierde. Para que la información pueda ser seguida por públicos generales y heterogéneos se requiere legibilidad y comprensibilidad, incluso en aquellos casos en los que se trate de canales temáticos. La televisión tiende a la simplificación, ya que en un minuto y medio apenas si se puede dar una información que analice suficientemente la situación. Frente a la complejidad de la sociedad y de los hechos, la información televisiva ofrece una visión simplificadora, de "cultura de flash o light" y bajo la presión de la cultura empresarial de la "máxima rentabilidad económica". La secuencialidad temporal está caracterizada por la fugacidad e irrepetibilidad de lo expuesto. Aunque por otra para es un medio inmediato, que permite la transmisión de los sucesos de manera simultánea a su desarrollo. De ahí la importancia y las peculiares exigencias que tiene el tratamiento en directo. Además la televisión combina el relato de imágenes con el relato verbal, gracias a lo cual se consigue la fuerza, penetración y arraigo de la información televisiva.

En cuanto al nivel de atención del espectador existen unas alteraciones de cansancio y embotamiento en las percepciones que no dependen sólo del interés que pueda tener lo que se le ofrece o de la implicación del espectador en el tema, sino también de exposición y de la dosificación. Se produce un enfoque comercial frente al de servicio. La televisión se convierte en negocio, en mercado, y pierde su sentido de medio de comunicación social, de servicio informativo.

9.7. Internet como fuente de información

Internet aparece como una potente fuente de información que consigue eliminar todas las barreras tanto físicas como temporales, facilitando la libre circulación y difusión de la información, por lo que debemos conocerla y manejarla. La cantidad de información disponible en la Red es increíble. Precisamente de ello deriva su principal inconveniente, ya que junto a cosas interesantes y útiles podemos encontrar una cantidad de 'información basura' totalmente inservible. El acceso a ésta información se facilita gracias a las herramientas para su recuperación (bases de datos, catálogos, buscadores, portales, etc.).

Internet se ha convertido, principalmente para los sectores más jóvenes, en una de las importantes fuentes de información y así queda constatado en la encuesta realizada, donde las páginas web especializadas y los buscadores ocupan el tercer y cuarto puesto, respectivamente, entre las principales fuentes de información.

Entendido como un nuevo medio de comunicación Internet otorga a la información una serie de características ausentes en los medios tradicionales, entre las que podemos destacar:

Ruptura del tiempo y del espacio: los contenidos e informaciones ofrecidos en Internet, no se limitan a un espacio físico determinado y sus contenidos están en permanente actualización. Los contenidos expuestos pueden ser consultados instantáneamente y desde cualquier parte del mundo, independientemente de la distancia entre el emisor y el receptor. A diferencia de otros medios convencionales Internet no tiene límites en cuanto a almacenamiento de información se refiere, trátese ya de texto, sonido o imágenes. En palabras de Derrick Kerckhove "mientras el almacenamiento y la entrega de los contenidos

de los media tradicionales absorbe mucho tiempo y energía de las ediciones y las difusoras, el contenido de todo lo digital mediante las comunicaciones en Redes es potencialmente asequible en cualquier parte y en cualquier momento. Suprime todas las distancias y se expanden aquellas inherentes a la tecnología de la transmisión".[264]

Carácter multimedia: gracias a la versatilidad y capacidad del soporte digital, éste es capaz de integrar y adaptar las más diversas formas comunicativas: texto escrito, sonido, imágenes (tanto fijas como en movimiento; reales o animadas), bases de datos consultables por el usuario mediante formularios de búsqueda, programas ejecutables y elementos interactivos (foros de discusión, chats, encuestas, juegos). [265]

Hipertextualidad: el hipertexto consiste en la interconexión continua de las ideas o informaciones relacionadas con el tema principal de búsqueda. Gracias al hipertexto el usuario tiene la posibilidad de determinar, en cuanto receptor activo, qué contenidos desea recibir, con qué estructuración, en qué orden, etc. La estructura abierta proporcionada por el hipertexto puede entenderse desde una triple perspectiva: a) permite diversos recorridos de lectura para el usuario, de entre los cuales selecciona el más adecuado según sus necesidades y preferencias; b) es una estructura constantemente redefinida y actualizada por el medio; y c) es una estructura informativa que trasciende el propio medio fuente, remitiéndose en última instancia, a través de enlaces externos, al conjunto de la información disponible en

[264] DERRICK D. Inteligencias en conexión: hacia una sociedad de la web. Barcelona: Gedisa, 1999.
[265] DIAZ NOCI, J. "Hacia dónde va el periodismo en Internet" [en línea]. *Sphera Pública*. Nº 1 (2001). <http://www.ehu.es/diaz-noci/Arts/A33.pdf > [Consulta: 21/12/2006].

Internet. El proceso de personalización al que puede llegar el usuario en Internet es máximo, puesto que parte de la máxima selección posible y tiene total libertad para moverse de un espacio a otro en busca de la información que más le interese. Además, incluso se puede convertir en emisor, aportando sus opiniones, comentarios y nuevos datos.

Interactividad: entendida ésta como la capacidad del usuario para interactuar con el medio y regular el flujo de la información. Se puede observar desde tres perspectivas: a) interactividad con el emisor (a través de foros de debate, libros de visitas, chats); b) interactividad con la información (a través de la selección de la información, para lo que establece filtros y preferencias, que regulan la información que recibe, configurándose así una información personalizada o "a la carta"); c) interactividad con otros usuarios (estableciendo una comunicación con el resto de usuarios, a través de diversas herramientas –foros, e-mail, grupos de noticias, encuestas, tablones de anuncios-, que contribuyen a potenciar y a redefinir el ámbito de la comunicación interpersonal.

De la importancia de Internet como fuente de información da cuenta una investigación realizada en Estados Unidos por Pew Internet & American Life Project (colectivo que estudia el impacto de Internet en la sociedad) según el cual un 20 por ciento de estadounidenses obtienen de la Red la mayoría de la información científica que reciben; porcentaje que aumenta entre los usuarios de servicios de banda ancha. En los menores de 30 años que disfrutan de una conexión de alta velocidad, Internet llega incluso a superar a la televisión (un 44 por ciento de los miembros de este grupo cita la Red como principal fuente de información científica, mientras que un 32 por ciento se refiere a la televisión). Por otro lado, Internet se convierte en la primera elección de los consultados a la hora de buscar información sobre un tema

determinado. Además, un 87 por ciento de los usuarios de Internet citaron este medio como herramienta para profundizar en los conocimientos científicos. Según este trabajo, una de las principales causas que lleva a los interesados en noticias científicas a elegir Internet como fuente de información es la "comodidad" que ofrece.[266]

Modelos de comunicación en Internet

Internet es un inmenso *pandemonium* en el que la información se almacena en distintas formas: portales –generales o especializados-; medios de comunicación digitales o cibermedios; buscadores; directorios; páginas personales; weblogs; páginas de asociaciones, instituciones y empresas.

1. Portales: La enorme cantidad de información almacenada en la Red es tal que uno de los principales problemas a los que se enfrenta el usuario es buscar, seleccionar y consumir la información que más se ajusta a sus necesidades. Por lo que una inmensa mayoría del público puede encontrarse fácilmente perdido en la inmensidad de la Red, dedicando mucho más tiempo a la búsqueda de datos y obteniendo información que a menudo puede resultar poco fiable, poco rigurosa y profesional y en ocasiones inexacta o falsa. En Internet hay mucha información, pero sin un orden y una jerarquización fiable. Son los portales las herramientas que justamente responde a esta necesidad: ordenar, sistematizar y jerarquizar el flujo de contenidos, que pueden

[266] "Internet aumenta su difusión como fuente de información científica" [en línea]. *El Mundo.es*. (24 noviembre 2006). <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2006/11/24/biociencia/1164371634.html> [Consulta: 26/11/2006].

resultar útiles y de interés para el usuario.[267] El portal se constituye como una "puerta de acceso a Internet" adaptada al consumo y búsqueda de información, así como ofrecen otros servicios de interés. Es en este sentido donde los portales tienen su éxito asegurado, ya que reúnen en una única dirección web aquellos links de mayor interés o difusión en Internet. El problema que plantean es que la información es previamente seleccionada, por lo que puede estar manipulada.

El creador de este modelo de medio de comunicación fue la empresa Yahoo! que lanzó su portal (generalista) en 1994 (http://www.yahoo.com), con el que rápidamente consiguió una posición de privilegio en la Red. A partir de éste modelo han sido muchas las empresas que han puesto en marcha este tipo de portales, es el caso de Terra (http://www.terra.es), o de Ya.com (http://www.ya.com).

Existen tanto portales generalistas (contienen información, servicios y contenidos relacionales) como portales especializados (un tema concreto).

a). Portales generalistas: abarcan una amplia variedad de contenidos, desde información de actualidad, servicios (buscadores, compras por Internet, correo electrónico), y contenidos relacionales (chats, foros), entre otros. En cuanto a la información de actualidad generalmente aparece dividida en secciones, desarrollada y jerarquizada siguiendo criterios periodísticos. Es desarrollada bien por el propio portal, o bien proviene de fuentes externas como medios de

[267] LÓPEZ GARCÍA, G. *Modelos de comunicación en Internet*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2005.

comunicación o agencias, a los que directamente se puede acceder a través de un link. Generalmente ofrecen todo tipo de herramientas para regular y establecer el flujo de informaciones que se quiere recibir, es decir, un servicio de envío de noticias personalizadas, de acuerdo a las preferencias, exigencias y necesidades registradas de cada usuario. En el caso de esta información personalizada, proporcionada por los servicios digitales, a pesar de tener la ventaja de un suministro periódico de una información 'a medida', no está exento de inconvenientes, ya que a pesar de precisar la pregunta o consulta al máximo, y de registrar nuestras preferencias y nuestro interés en varios temas en concreto, algunas veces se obtiene más información de la que realmente se necesita y se usa. Lo que trae consigo una pérdida de tiempo (hay que volver a seleccionar de esa 'lista' que se nos ofrece) y de dinero (se paga más información de la que muchas veces se necesita, en el caso de que este servicio sea de pago).

Pese a todas características y ventajas (en una sólo página se nos ofrece una enorme cantidad de información de todo tipo de un forma rápida y sencilla), los portales generalistas se han encontrado, a lo largo de su evolución, con una serie de problemas. El primero de ellos es la homogeneidad de contenidos y servicios, que se da entre un portal y otro, ofreciendo prácticamente lo mismo. En segundo lugar observamos como la calidad de los contenidos está muy poco cuidada (los contenidos quedan circunscritos a lo aparecido en otras páginas o a una revisión muy superficial de los principales contenidos de actualidad). Entre las causas encontramos que muchos portales funcionan más como distribuidores de contenidos que como creadores. Además, hay que señalar que muchos de ellos son propiedad de empresas tecnológicas y de telecomunicaciones (por ejemplo, Terra es propiedad de Telefónica),

que prestan mayor atención a la dimensión comercial y tecnológica, en detrimento de los contenidos.

b). Portales especializados: siguiendo los parámetros de los generalistas, los portales especializados están dedicados y especializados en un tema o cuestión en concreto. Un ejemplo de portal especializado lo encontramos en el portal de comunicación Infoamérica[268] (http://www.infoamerica.org), dedicado al mundo de la comunicación en el ámbito iberoamericano. Entre las características de los portales especializados encontramos:

- Al dirigirse a un público especializado, han de ser muy exigentes con la calidad de sus contenidos. Su información está mucho más cuidada, elaborada y contrastada, aumentando su grado de fiabilidad. Gracias a lo cual, las dudas y consultas, con las que muchas veces acuden los usuarios a estos portales son solventadas con una información fiable y de calidad. Esto queda contrastado con los datos obtenidos en la encuesta realizada en las organizaciones andaluzas, donde el 72 por ciento considera como su principal fuente de información las páginas web's especializadas [T.1].

- La comunidad que se crea en torno a un portal especializado o temático es normalmente más pequeña y homogénea en cuanto a intereses, que un portal generalista, por lo que la relación que entre ambos se establece es mucho más estrecha e interactiva. Los usuarios crean sus comunidades virtuales, foros de discusión y aportan (vía e-

[268] El portal Infoamérica, desarrollado desde la Universidad de Málaga y dirigido por Bernardo Díaz Nosty, es uno de los portales señeros del mundo académico y de la comunicación.

mail, principalmente) sus ideas, estudios y reflexiones convirtiéndose en creadores especializados de los contenidos de la página.[269]

2. Buscadores y directorios: tanto unos como otros no son propiamente creadores de contenidos, sino que se trata de sistemas de intermediación, que permiten acceder a otras fuentes de información. Su función es ofrecer una representación al usuario de los contenidos que la Red, o un sector particular de ésta pueden proporcionarle. Son una herramienta universal, rápida y en muchas ocasiones eficaces. A través de ellos se pueden recopilar datos de actualidad de cualquier sector en concreto, del mercado, sobre tecnología, economía, competencia, legislación, publicaciones, nuevos avances, etc.[270] Permiten que el

---

[269] MORENO, L. "¿Qué es la usabilidad?" [En línea]. <www.htmlweb.net/usabilidad> [Consulta: 15/08/2006].

[270] María Eulalia Fuentes afirma que la localización y recuperación de la información almacenada en los servidores web a través de buscadores se puede realizar por palabras clave, por conceptos, o mediante información jerarquizada, ya que éstos son los criterios que se siguen para su almacenamiento. En la indización por palabras clave el programa recogerá las palabras que tienen que ver con el contenido del documento (en el título, en el resumen...), y por lo tanto estos términos de búsqueda no podrán ser ambiguos. En la indización por conceptos los documentos aparecen ordenados por temas o conceptos, y por lo tanto al realizar la búsqueda será necesario introducir gran número de términos relacionados con el tema buscado, para que el sistema realice con mayor exactitud la información requerida. También es posible realizar búsquedas a través de los directorios, donde se ordena la información jerárquicamente por temas de interés general, hasta llegar a temas específicos. De todas maneras este tipo de búsquedas, muy válido para localizar datos relacionados con un tema, es limitado puesto que no llegan a catalogar todo el contenido de la Red.
Para obtener el máximo provecho de la consulta mediante estos localizadores es necesario elaborar la estrategia de búsqueda: definir la consulta; analizarla y seleccionar los términos básicos o esenciales y más significativos; búsqueda de sinónimos y equivalentes en otros idiomas para cada término; establecimiento de las relaciones entre términos usando los operadores lógicos o booleanos que admita el localizador, y teniendo en cuenta delimitar entre paréntesis el alcance de cada operador. Los tres operadores lógicos son: Intersección: *Y / AND* donde todos los términos o conceptos de la búsqueda aparecerán siempre en todos los documentos. Unión: *O / OR* donde alguno de los términos o conceptos de la búsqueda aparecerán en los documentos seleccionados. Negación: *NO / AND NOT* de un grupo de documentos se excluyen los que por las razones que sea, tengan elementos informativos que no interesen.

usuario acceda instantáneamente a información totalmente personalizada, ya que es el propio usuario quien define los criterios de búsqueda.

Los buscadores (google, Altavista), por su parte, son bases de datos que contienen información relativa a la ubicación y contenidos de páginas web, dedicadas a cualquier asunto o tema (al igual que ocurría con los portales, los buscadores pueden ser tanto generalistas como especializados) y se les asignan una serie de criterios de relevancia. En función de los criterios de búsqueda que su a vez marque el usuario, el buscador ofrecerá como respuesta unas páginas u otras, y en un orden de relevancia u otro. Su característica más destacada es que todo el proceso está automatizado, tanto la búsqueda de páginas web, como las búsquedas específicas del usuario: éste escribe unos datos en un formulario, datos que son enviados a la base del buscador, que genera una respuesta instantánea. Es criterio de selección de contenidos es, por tanto, cuantitativo.[271] Atendiendo a los datos obtenidos en nuestra encuesta el 64 por ciento de las organizaciones consultadas consideran a los buscadores como su principal fuente de información. De hecho, y según los datos ofrecidos en el Taller de Comunicación Los buscadores de Internet como herramienta de comunicación corporativa. El caso de Google organizado por Dircom en 2005, el 85 por ciento de todo el tráfico de Internet viene a partir de buscadores. De los cuales, el 90 por ciento no miran más allá de los 30 primeros resultados (la mayoría sólo

---

También dependiendo de las posibilidades de los distintos localizadores, pueden utilizarse los operadores de proximidad y los truncados. La función de los operadores de proximidad es profundizar en la precisión de la búsqueda a través de la proximidad de los términos escogidos. En cambio los truncados permiten incrementar el nivel de exhaustividad en la búsqueda. Los truncados no son otra cosa que el uso de signos comodines tanto al principio, como en medio, como al final de la palabra.

[271] LÓPEZ GARCÍA, G. Op.Cit., 2005.

ven los 10 primeros).[272] Aunque no están exentos de inconvenientes, ya que ofrecen un excesivo número de páginas y mal jerarquizado (la información que realmente busca el usuario no se encuentra entre las primeras páginas ofrecidas y en muchas ocasiones ni si quiera se encuentra en el listado).

Ésta es una de las carencias que han venido a salvar los directorios. En los directorios la selección de webs depende de los criterios de editores humanos, que evalúan la conveniencia o no de incluir una determinada página, encontrada por ellos o remitida por los usuarios, en la base de datos, ordenada por categorías. Al estar dividido por áreas temáticas, resulta adecuado para localizar un tema concreto. Aporta menos entradas que un buscador, pero éstas suelen estar más acorde con lo que queremos buscar. En este caso el criterio que se sigue es cualitativo. Por lo demás el proceso de búsqueda es igual al de los buscadores, es decir, está totalmente automatizado, pero a partir de una base de datos mucho más pequeña, mejor organizada y con información de calidad.

Google

El dilema o disyuntiva surgida entre criterios cuantitativos y cualitativos, ha quedado prácticamente resuelto por la aparición en 1999 del buscador Google. Google ha creado uno criterios de relevancia que se acercan extraordinariamente a las preferencias del usuario. Este buscador se sustenta también en criterios cualitativos, de forma que el usuario encuentre la información con la misma facilidad y fiabilidad que

[272] Taller de comunicación: Los buscadores de Internet como herramienta de comunicación corporativa. El caso de Google. Septiembre 2005.

si se tratara de un directorio editado por personas, pero, además, a partir de una base de datos mayor que la de cualquier otro buscador. Google tiene indexadas a su base de datos más de ocho mil millones de páginas web, lo que le convierte en el mayor archivo de contenidos disponible en Internet. Además, ofrece una amplia gama de productos, servicios y nuevas aplicaciones de búsqueda para atender aquello que el usuario busca en cada momento y ofrecer resultados relevantes. Entre ellos se encuentra: a). News Google, se trata de un selector de noticias, que sigue el modelo cuantitativo para una selección de las noticias provenientes de los medios de comunicación. Funciona igual que el buscador, con la salvedad de que la base de datos en que se basa se ciñe a las noticias de diversos medios de comunicación, la información se actualiza cada quince minutos y la base de medios de comunicación supera, en el caso español, los 700. Aunque su mayor inconveniente es que discrimina a los medios de pago y a aquellos que requieren suscripción previa del usuario, con lo que la selección de informaciones parte de una base de datos claramente incompleta.[273] b). Google Desktop. c) Google Maps. d) Alertas de Google, un servicio que ofrece la posibilidad de recibir periódicamente la información más destacada sobre aquellos temas que nosotros mismos hemos establecido, mediante un formulario. El listado de noticias más destacadas y actuales sobre el tema o los temas establecido llegará nuestra cuenta de correo, provenientes de medios de comunicación, portales, etc. Aún así, la selección de información que hace este servicio es por una parte muy amplia, nos va a ofrecer información de poco interés, y por otro, al igual

[273] Algunos selectores de información incluyen contenidos de los medios de pago y suscripción, lo cual tiene claras implicaciones jurídicas. El caso más sobresaliente es el de *Periodista Digital* <http://www.periodistadigital.com>, que utiliza información proveniente de medios de pago amparándose en el derecho de cita.

que pasaba en News Google, al no registrar en todos los medios, se quedarán noticias y datos fuera del listado. Por lo que una vez más, el usuario se verá perjudicado. Ha de volver a seleccionar de la lista que le proporcionan, aquella que realmente necesita, y examinar por él mismo aquellas publicaciones que discrimina el sistema, para ver si han aparecido noticias de su interés. Todo esto con el consiguiente perjuicio y pérdida de tiempo que conlleva, más si cabe cuando se trata de datos e información necesaria para desarrollar el trabajo diario.

3. Medios digitales o cibermedios: dentro del término medios digitales o cibermedios englobamos tanto a los medios de comunicación tradicionales (principalmente prensa y revistas, aunque también las radios y televisiones cuentan con su página web y acceso a sus contenidos a través de la Red –por ejemplo,"escucha en directo" en el caso de la radio-) que han volcado su versión tradicional en la Red, como a aquellas otras publicaciones que han nacido al amparo de Internet, y que no cuentan con referente impreso.[274] Igualmente ocurre con las publicaciones digitales especializadas o temáticas, donde la mayoría provienen de su versión impresa, como es el caso de los diarios económicos Expansión (http://www.expansion.es) o Cinco Días (http://www.cincodias.es), aunque también hay publicaciones especializadas surgidas en Internet.

[274] Los medios de comunicación tradicionales se incorporaron a Internet a un ritmo dispar. El primer periódico que se incorporó a la Red fue *San José Mercury News* (California) en 1993. A partir de aquí el ritmo de introducción sería constante y entre 1994 y 1996 se incorporaron a la Red los principales diarios estadounidenses (*New York Times, Washington Post, Wall Street Journal, Chicago Tribune*). En el caso español fue en septiembre de 1994 cuando se incorporaba la primera publicación periódica a Internet, el *Boletín Oficial del Estado* (BOE), seguido de la revista valenciana *Temps* (1994), posteriormente se incluirían *El Periódico de Catalunya*, La *Vanguardia*, y *ABC* (todos ellos en 1995); mientras que *El Mundo* y *El País* lo hicieron en 1996. Ya en 1998 apareció el primer medio exclusivamente digital, *La Estrella Digital*.

Selectores de información

Dentro de los medios de comunicación digitales debemos mencionar los selectores de información. Se trata de aquellas páginas dedicadas a recopilar textos provenientes de otros medios digitales, con el fin de ofrecer al usuario un panorama de los contenidos de actualidad más relevantes. Ejemplo de ello serían Periodista Digital o News Google. Estos selectores de información se pueden dividir en dos categorías:

Selectores de información de tipo cuantitativo: el selector cuenta con una base de datos de noticias provenientes de diversos medios, y ofrece la posibilidad de buscar en la misma la información que le interese. Al mismo tiempo el selector ofrece la información que considera más interesante, ordenada por secciones y actualizada frecuentemente. Entre estos selectores destaca News Google, ya comentado.

Selector de noticias de tipo cualitativo: se trata de los Press Clipping o resúmenes de prensa, realizados por algunas empresas tanto dentro como fuera de Internet. Su objetivo es interponer la calidad frente a la cantidad y la selección depende de personas que deciden, según su criterio, qué puede resultar más o menos interesante.

4. Abordamos ahora, otro de los modelos de información en Internet, como son las páginas web's de instituciones y empresas. Como fuentes de información tienen una doble función, con el público general y para sus miembros o empleados internos. De esta forma la función de estas páginas sería en primer lugar darse a conocer ante el público (características, actividades, objetivos). En segundo lugar convertirse en un lugar de referencia para los empleados o miembros, donde encuentren información útil para su trabajo, puedan conocer mejor a su

entidad (filosofía, organigrama, objetivos, nuevos productos) y puedan intercambiar conocimiento con el resto de miembros. Y en tercer lugar convertirse en un servicio de venta *on line* (en el caso de las empresas) y en un servicio público (en el caso de las instituciones públicas).

a). Páginas de instituciones: las páginas web de las instituciones representan a organismos de la administración pública (ayuntamientos, comunidades autónomas, administración central). Su función principal, aparte de darse a conocer, es ofrecer al ciudadano un servicio público a través de varias herramientas:

- Facilitando el acceso de todos a las informaciones generadas por las instituciones (convocatorias, reglamentos, acuerdos, disposiciones).

- Desarrollando herramientas interactivas con las que el ciudadano pueda contactar con la Administración.

La introducción de la administración pública en la Red se ha desarrollado de una manera lenta y desigual. Mientras que algunas instituciones se instalaron en Internet desde muy temprano, ofreciendo a través de su página servicios digitales a los ciudadanos; algunas, aún hoy, no cuentan con este tipo de servicio. En el caso de entidades locales de escasa envergadura y con pocos recursos (técnicos y monetarios), han

sido las diputaciones provinciales las encargadas de suministradles un sitio en la Red[275].

b). Páginas de empresas: al igual que ocurría con las páginas de instituciones, la función primordial de éstas páginas es ofrecer al público un servicio, en este caso un servicio que podemos denominar 'mercantil'(características de la empresa, productos, comercio electrónico, transacciones económicas –en el caso de las entidades financieras-). Gracias a la web la empresa se dará a conocer de una forma más dinámica y cercana, tanto ante el público externo como ante su público interno.

Según el informe La sociedad de la información en España 2006, editado por Telefónica, señala que "el empresariado español presenta un retraso en la proporción de empresas que cuentan con web, un 47 por ciento, frente al 64 por ciento de la UE-25."[276] En el caso de Andalucía, según la Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Comercio electrónico en las empresas 2004/05, "en enero de 2005, el 44,3 por ciento de las empresas andaluzas con conexión a Internet disponía de web. Las empresas utilizan su página, principalmente, para promocionar y comercializar los productos de la empresa (un 92,2 por ciento) y también para facilitar el acceso a catálogos y listas de precios (un 46 por ciento)."[277] Hay que tener en cuenta, que según el mencionado estudio de Telefónica en Andalucía, el

[275] Ejemplo de ello es la página http://www.sopde.es de la Diputación Provincial de Málaga, donde todos los ayuntamientos de pueblos pequeños cuentan con un lugar en la Red.
[276] QUER, C. "Buenas perspectivas para las TIC". *Andalucía Económica*. Nº 186 (marzo 2007).
[277] Ibidem.

85,5 por ciento de las empresas tenía en el año 2006 conexión a Internet.

Según las investigaciones en torno al uso y manejo de Internet, realizadas por María José Cantalapiedra y Próspero Morán señalan que "tanto en España como en Europa, Internet roba tiempo al resto de los medios. Es lo que concluyen tanto la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) como la Asociación Europea de Publicidad Interactiva (EIAA). A la pregunta "¿Ha disminuido el tiempo que dedica a alguna de estas actividades por utilizar Internet?", que se formula en la séptima encuesta de AIMC a usuarios de Internet, un 66,8 por ciento respondió ver la tele; un 15,5 por ciento oír la radio. En la encuesta, no hay referencia expresa a la prensa, pero un 21,1 por ciento reconoció que Internet también restaba tiempo a la lectura. Un 16 por ciento se conecta más de 60 horas a la semana y más de la mitad, un 56 por ciento, se agrupa en la horquilla de 10 a 60 horas semanales. En esas horas, la lectura de noticias de actualidad (84 por ciento) es, tras la búsqueda en directorios y buscadores (92,9 por ciento), la principal actividad realizada en la Red. Entre los últimos diez webs visitados, hay cuatro diarios digitales: dos de información general, *El Mundo* y *El País*; y dos de información deportiva, *Marca* y *As*; el resto son buscadores. Aunque el 53,9 por ciento nunca ha visto la televisión a través de Internet y el 19,2 por ciento nunca ha escuchado la radio a través de Internet, sólo un 5,9 por ciento reconoce no haber leído nunca un periódico a través de la Red. Este porcentaje, además, coincide con el de quienes confiesan que nunca, o hace más de un mes, han leído uno impreso. Los porcentajes en la lectura de diarios impresos y digitales no coincide con la misma precisión, pero se acercan: a la pregunta "Sin contar el día de hoy, ¿cuándo ha sido la última vez que ha leído un periódico/diario?", un 62 por ciento respondió "ayer". A la misma

pregunta respecto de un diario electrónico, un 58,8 por ciento respondió, también, "ayer". Estos datos provienen de una población que, en un 80,3 por ciento, tiene entre 20 y 44 años."[278]

Una tendencia que va en rápido aumento, ya que según el estudio de consumo de medios de la EIAA, el futuro personal de las empresas e instituciones (los jóvenes), aumentan cada vez su consumo de Internet frente al resto de medios: "los jóvenes europeos de 15 a 24 años dedican a Internet un 24 por ciento del total del tiempo destinado al consumo de medios de comunicación, un tiempo que supera a la lectura de periódicos, que se sitúa en un discreto 10 por ciento; y a la lectura de revistas, con un más que discreto 8 por ciento. Además, un 33 por ciento confiesa que ha disminuido el tiempo dedicado a la lectura de periódicos. (...) El mismo estudio señala que, del tiempo que los europeos emplean en consumir medios, un 20 por ciento lo dedican a la Red, el doble del que destinan a la lectura de periódicos, un 10 por ciento, y más del doble del que emplean en leer revistas, un 8 por ciento."[279]

Uno de los estudios más actuales (resultados aparecidos en abril de 2007) sobre las fuentes de información en Internet y su repercusión por sectores de edad, es el realizado por KPMG Internacional, que analiza el impacto de la era digital en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España y Holanda, y en el que han participado 3.000 personas. Según el cual "Internet es la primera fuente de información de

[278] CANTALAPIEDRA, M.J. y MORÁN, P. "Nuevas expresiones, nuevos públicos". En: DIAZ NOSTY, B. (dir.). *Tendencias'06: Medios de comunicación. El año de la televisión*. Madrid: Fundación Telefónica, 2006.
[279] Ibidem

los españoles. Tendencia en la que [como venimos manifestando] destacan los jóvenes, ya que el 70 por ciento de los jóvenes españoles menores de 25 años se informa única y exclusivamente por Internet y el 34 por ciento de los encuestados en España elige Internet como fuente preferida de información, un 26 por ciento prefiere la prensa escrita, un 25 por ciento la televisión y un 11 por ciento se decanta por la radio.

Estas cifras específicas de España difieren significativamente de las conjuntas (Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Holanda) donde más del 44 por ciento de los encuestados citaron la televisión como la primera fuente de noticias, seguida por los periódicos, con un 28 por ciento, la radio con un 14 por ciento y, con tan sólo un 13 por ciento, Internet.

Sin embargo, el estudio de KPMG destaca grandes variaciones entre los diferentes grupos de edad a escala global. Por ejemplo, los menores de 25 años de los países citados presentan el consumo más bajo de noticias de televisión con el 37 por ciento, mientras que en nuestro país este consumo representa sólo el 13 por ciento.

La audiencia de los medios escritos se concentra en personas mayores de 35 años con un 33 por ciento, mientras que Internet sólo es utilizado como principal fuente de información por el 7 por ciento. En España este segmento elige el periódico en un 30 por ciento, mientras que el uso de Internet es del 16 por ciento.

El informe hace hincapié en que si bien en España la utilización de Internet como principal fuente de información es mayoritaria entre los más jóvenes, no sucede lo mismo en la participación de las redes sociales que sólo alcanza al 13 por ciento de los internautas de esa edad.

En el extremo contrario se sitúa Estados Unidos, donde sólo el 5 por ciento de los jóvenes menores de 25 años utiliza Internet como fuente de información, pero el 52 por ciento utiliza las redes sociales y mundos virtuales."[280]

Como vemos, la utilización de Internet como una fuente de información constituye un arma de doble filo y debemos ser cuidadosos a la hora de escoger de qué sitios obtenemos la información y de ellos qué documentos son útiles y cuáles no. María Rubio Lacoba[281] ofrece algunas pistas para identificar la fiabilidad y el rigor de las fuentes en Internet:

La autoría de la información: se dan muchos casos en los que se recupera información que no puede ser atribuida a ninguna persona o institución ya que no viene firmada. En Internet, cualquiera puede producir información, pero el hecho de que se encuentre en la Red no quiere decir que pueda considerarse como fuente válida. Por ello debemos escoger aquellas fuentes que vengan avaladas por su prestigio o reconocimiento.

La caducidad de la información: la fecha de cualquier documento es imprescindible para conocer el grado de actualidad o de la actualización de los datos que ofrece. Sin embargo, en Internet muchas

[280] "El 70 por ciento de los jóvenes se informa únicamente a través de Internet" [en línea], en *El País.es*. <http://www.elpais.com/articulo/Internet/jovenes/informa/unicamente/traves/Internet/elpeputec/20070412elpepunet_6/Tes> [Consulta: 12/04/2007].

[281] RUBIO LACOBA, M. "Otras fuentes en Internet". En: GALDÓN, G. (coord.). *Teoría y práctica de la documentación informativa*. Barcelona: Ariel, 2002. p. 207-219.

informaciones no poseen fecha de publicación, por lo que debemos ser cautelosos a la hora de recoger sus datos.

La Internet profunda. A pesar de los enormes esfuerzos que realizan los motores de búsqueda para la indización de la mayor cantidad de páginas posibles, el hecho es que existe una parte de la Red a la que estos no alcanzan a registrar. A ésta parte de la Red se la conoce como la Internet invisible, oculta o profunda, que contiene miles de millones de páginas. La Internet invisible contiene tanto bases de datos cuyos contenidos no son accesibles sin registro previo, así como otro tipo de fuentes de información, tales como catálogos de bibliotecas, bases de datos bibliográficas, revistas electrónicas, documentos en formatos no indizables, obras de referencia: enciclopedias, diccionarios... en las que es necesario interrogar a la base de datos para acceder al contenido.

Información-conocimiento: el propio hecho de la existencia de cierta información sobre un tema no quiere decir que sea convenientemente aprovechada. Su peso específico lo otorga el uso y la gestión que se haga de ella. La información malentendida puede degenerar en justamente lo contrario, en desinformación.

El ruido documental. Ante la cantidad de información que se genera a cada segundo en Internet, es infrecuente que a la hora de recuperar documentos encontremos algunos que resultan completamente irrelevantes o poco ajustados a nuestras necesidades informativas. Estos documentos son los que se denominan como ruido documental, dependiendo de la cantidad de ruido que recuperemos deberemos plantearnos nuestras estrategias informativas y las fuentes de información que estamos analizando.

10. Organización y distribución de información personalizada a los distintos departamentos en entidades andaluzas.

Introducción y alcance

En una segunda fase de esta investigación se han detectado las necesidades informativas de los miembros de empresas e instituciones andaluzas y, a partir de estos datos, se han elaborado boletines electrónicos personalizados con la información demandada. La preparación, estudio e implantación del servicio se realizó entre enero y mayo de 2007.

Este proyecto pretendía establecer un servicio que viniera a solventar las deficiencias detectadas en materia de información, a través del cuestionario y las entrevistas realizadas en la etapa anterior. En todo momento, el establecimiento y puesta en marcha del servicio contó con el consenso y la participación activa de las personas integrantes de las distintas entidades.

El estudio realizado en las organizaciones abarca:

- Conocer la situación en la que se encuentran las mismas.
- Identificar puntos fuertes y débiles.
- Definir la mejor solución posible y su implantación.
- Realizar el seguimiento y control de la nueva situación hasta que esta fuese perfectamente asumida por toda la organización.

Por tanto el objetivo fundamental es proveer al usuario de toda aquella información, que necesita y desea consultar de forma habitual o puntualmente para desarrollar su trabajo de una forma más eficiente, cómoda, segura y productiva. Es necesario, por tanto, realizar un 'perfil de interés' de cada usuario o de cada departamento o sección dentro de la organización, es decir, un conjunto de descriptores correspondientes a sus temas de interés, que deberá actualizarse periódicamente y para lo que será necesario contar con la ayuda de todos los miembros. Para poder llevar a cabo este objetivo el director de comunicación ha de seguir unas pautas de trabajo: 1. Definir la necesidad informativa del usuario. 2. Recogida de información; 3. Análisis, clasificación y descripción o resumen de los contenidos; 4. Difusión a cada uno de sus destinatarios finales.

Los objetivos de este nuevo servicio de información, vienen a solventar las carencias que en materia informativa han sido detectadas y puestas de manifestado por los propios miembros de las organizaciones. Entre los que se encuentran:

- Necesidad de un instrumento de información y formación para todo el personal.

- Necesidad de una información elaborada, personalizada, y adaptada a las necesidades, inquietudes e intereses del destinatario.

- Existencia de dudas e incertidumbre en cuestiones operativas diarias que necesitan respuesta inmediata.

- Pérdida de tiempo en la búsqueda de información por parte de cada uno de los empleados.

Se necesita utilizar todas las fuentes de información disponibles (libros y obras temáticas; medios de comunicación; Internet; estudios e investigaciones de instituciones públicas y privadas; congresos; actividades socio-culturales; etc.) que puedan arrojar datos y claves sobre el entorno; otorgando especial atención a los medios de comunicación, principalmente a las publicaciones periódicas.

La información ha de ser actualizada diariamente, ofreciendo todas las novedades, noticias, estudios, avances tecnológicos y desarrollo de investigaciones y trabajos. Este servicio ha de tender a convertirse en el medio donde todo el colectivo pueda dirigir sus consultas y necesidades informativas, así como expresar su opinión con respecto al servicio prestado.

Ubicación

El lugar adecuado de este servicio de información personalizada es, como hemos venido argumentando y apuntando a lo largo del trabajo, el departamento de comunicación, ya que los profesionales que trabajan en él cuentan con la formación, la experiencia y las herramientas necesarias para desarrollar esta función. “Es obligación del departamento de comunicación no sólo estar pendiente de lo que se dice de su empresa o institución, sino de todo lo que pueda ser útil para la misma, es decir, debe saber captar y obtener en todo momento y desde primeras horas de cada jornada, todo tipo de informaciones dadas por las agencias informativas, a través de emisoras de radio, por correos electrónicos, fax, Internet...sirviéndole de aviso de posibles noticias que más tarde aparecerán reflejadas impresa o informatizadamente de

alguna manera, en los diarios nacionales, internacionales, regionales o locales que reciba, así como ampliadas tiempo más tarde en revistas de información general o profesionales, y terminándose de matizar con posibles inserciones audiovisuales, emitidas por las diferentes cadenas televisivas existentes, ya sean generales o temáticas. Una vez recibidas será imprescindible que, por medio del análisis diario de la prensa escrita y de las revistas, que 'permiten un mayor reposo y reflexión antes de informar o enviar un comunicado', como indica la CEOE, el Dircom seleccione las noticias más importantes que aparecen en cada uno de estos soportes impresos e informáticos, fijándose, sección por sección, en todo lo que pueda ser de interés y utilidad, así como de rentabilidad a su empresa o institución."[282]

Un ejemplo, que se puede tomar como modelo, lo tenemos en el BBV (ahora BBVA) durante la segunda mitad de la década de los '90. "La DIRCOM del BBV formalizó un modelo propio de relaciones con los medios de comunicación cuyo origen partía de la concepción de la propia dirección de comunicación como una agencia de noticias, en la cual, para ser eficaces informativamente, había que reproducir las rutinas típicas de cualquier agencia de información. La Dircom del BBV en Madrid actuaba como la sede central de esa agencia, donde se recibía permanentemente información de todos los bancos del Grupo BBV en España, Europa y América. Parte de esa información, seleccionada y elaborada, se hacía llegar a sus destinatarios internos – la alta dirección del BBV, los bancos y empresas del grupo- y a los medios de comunicación, completando así el ciclo informativo. Una agencia de noticias es una empresa de información. La agencia capta, elabora y

[282] MARTÍN MARTÍN, F. Op. Cit., 2006.

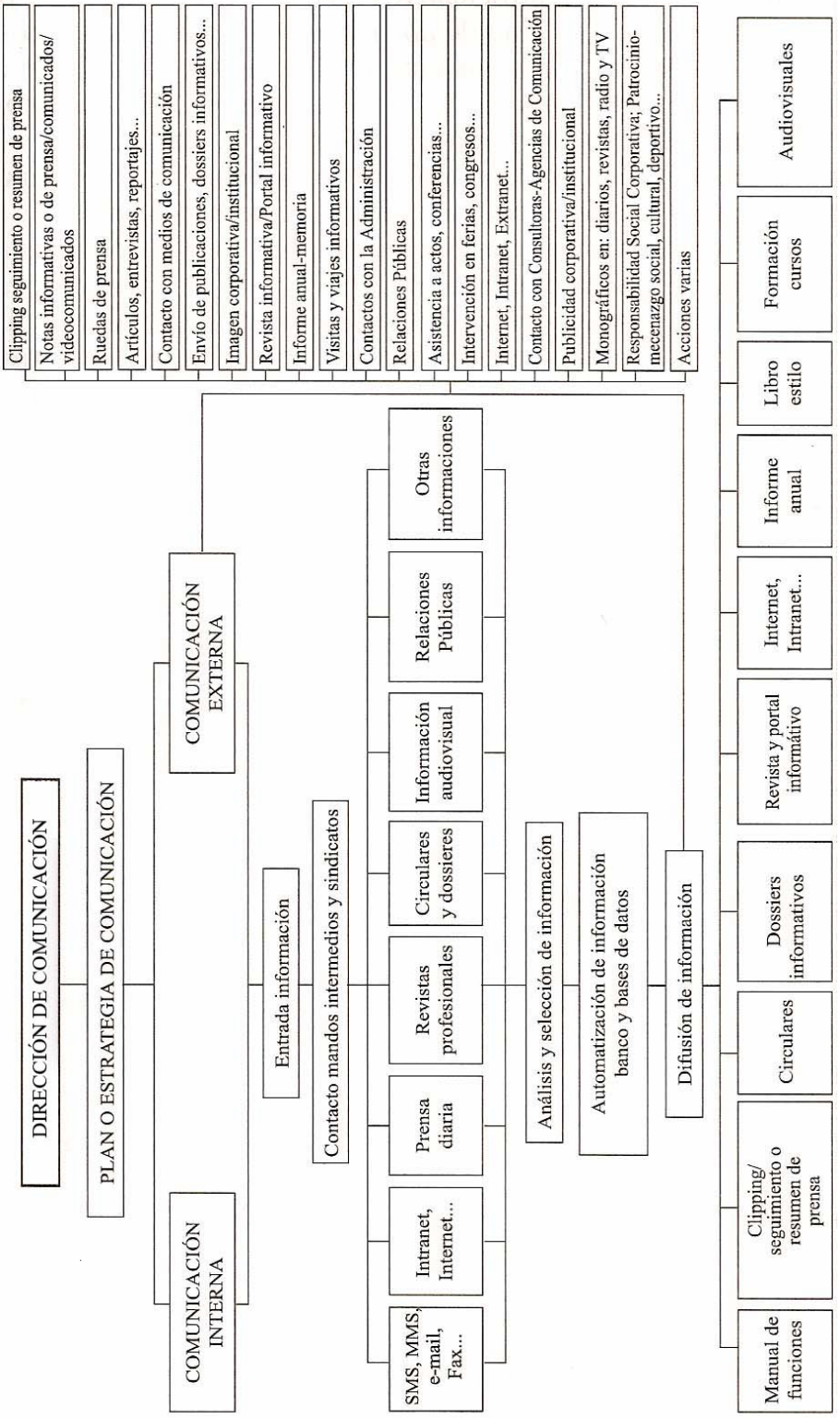
difunde informaciones cumpliendo el ciclo completo del marketing informativo, el segundo principio que inspira el modelo de relaciones informativas del BBV, cuya dirección de comunicación añade una cuarta función a las tres anteriores: el análisis de la información –a través de un observatorio permanente de prensa- y la evaluación de su eficacia en el logro de los objetivos empresariales y de imagen."[283]

En este modelo del BBVA se llevan a cabo dos tareas principales: recopilación de la información, a través de las propias entidades del grupo y a través de un observatorio permanente de prensa; y difusión de la información: a los medios de comunicación y a los públicos internos, principalmente a la alta dirección.

De este ejemplo vamos a recoger varias ideas: 1. búsqueda y recopilación de información del exterior a través de un observatorio permanente de los medios de comunicación, centrándonos en las publicaciones periódicas y, ampliándolo, además, al resto de fuentes informativas. 2 Recopilación de información de la propia organización. 3. En cuanto a la difusión nos quedaremos con la difusión a los públicos internos, pero eso sí ampliándola a todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad, y no restringiéndola a la dirección.

[283] VILLAFAÑE, J. Op. Cit., 1999.

Funciones del Departamento de Comunicación



Fuente: MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas, 2006

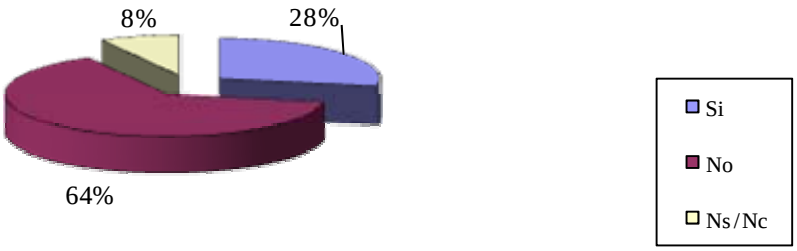
Definir la necesidad informativa del usuario

Es necesario conocer qué información es la que necesitan los distintos usuarios, lo que supone definir la necesidad informativa de la forma más precisa y concreta posible para orientar de manera correcta el proceso de búsqueda. El responsable de comunicación debe saber cuál es la actividad de cada empleado, primero, a través del manual de funciones, en donde se indican sus puestos y funciones cualitativas en la organización. Además, requiere una colaboración importante por parte de todos los miembros de la organización, ya que son ellos los que han de manifestar sus necesidades. Uno de los aspectos más importantes lo constituye el hecho de que todos los miembros sean conscientes de la necesidad y la importancia que reviste contar con una información útil, pertinente y de actualidad para poder desarrollar mejor su trabajo. Todo el personal con el que hemos tenido ocasión de contactar da cuenta de la importancia de estar 'al día' en todo lo que concierne a su entidad, su sector y especialmente de aquello que repercute directamente en su tarea diaria. Esta necesidad es aún más acuciante en aquellos departamentos que tratan directamente con el público/clientes, ya que según reconocen los propios miembros no se pueden quedar *in albis* ante el comentario de un cliente sobre un tema de actualidad relacionado con su sector o actividad.

Aunque cada vez se le presta mayor atención a contar con unos empleados informados, aún queda mucho por hacer. Este hecho queda patente si atendemos a los datos obtenidos en la encuesta, donde tan sólo el 28 por ciento de las organizaciones consultadas han dicho recibir quejas por falta de información pertinente para su trabajo, así como solicitud de la misma. Mientras que, un amplio 64 por ciento dice no haber recibido ninguna queja ni solicitud [G.13]. Este dato está

directamente relacionado con las impresiones y opiniones recogidas a través de las entrevistas, donde los empleados dicen no solicitar información o manifestar sus dudas ante un problema, ya que consideran, por experiencias anteriores, que éstas no obtendrían respuesta. Esta desconfianza es achacada a una serie de barreras: no existe un cauce o canal adecuado y eficaz a través del cual manifestar las dudas o solicitudes; la consulta no llegaría a la persona adecuada o mejor preparada para ofrecerle la información pertinente; en el caso de obtener respuesta, ésta les llegaría a destiempo; la información ofrecida no se ajusta a sus necesidades.

G.13. ¿Han expresado los miembros de la organización su preocupación y solicitud ante la falta de información para llevar a cabo su trabajo de una manera más eficaz?



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Ante esta situación los empleados se definen como autodidactas, ya que cada uno es el encargado de buscar los datos y la información que necesitan. Lo que conlleva una pérdida de tiempo y de energía, además de realizar una tarea que no le corresponde y para la que no están 'preparados', ya que ésta sólo puede ser encomendada a un personal cualificado en el campo de la información y la comunicación.

Cada actividad requiere unos conocimientos diferentes, establece unas normas distintas y exige una preparación propia, pero todas tienen en común la calidad del empleado. Por lo que no se puede proporcionar una información 'comodín' a todos los usuarios, ya que no todos realizan las mismas tareas ni cuentan, por tanto, con las mismas necesidades e inquietudes. El valor de la información depende de quien la use. Una misma información puede ser de gran valor para una persona y de ningún valor para otra. Es decir, no hay una forma objetiva de asignar un valor a la información, ya que el valor lo da el sujeto de acuerdo con sus necesidades concretas.

El hecho de proporcionar una información 'comodín' o una información general igual para todos es un problema aún mayor, tal y como se ha podido comprobar, en las empresas filiales. Supongamos que la matriz de la empresa se encuentra en Madrid o Bilbao y tiene varias empresas filiales repartidas por toda la geografía española. La información remitida desde la matriz y que llega, por ejemplo, al departamento de contratación, ventas o recursos humanos de su filial malagueña será una información unificada, estándar, igual a la que llegará a la filial de Barcelona. De esta forma, no se atiende a las distintas características locales específicas de cada zona.

Se ha de habilitar una vía o canal a través del cual los destinatarios hagan llegar sus solicitudes, puede ser bien a través de encuestas, entrevistas, Intranet, fax, correo electrónico, formularios, etc. El usuario debe intentar explicitar al máximo el tema o temas sobre los que está interesado, el grado de profundidad de la información deseada, los ámbitos geográficos y temporal, el idioma, la tipología (texto, audiovisual, multimedia), así como su grado de conocimiento del asunto. De esta forma se dispondrá de un clarificador esquema o guión

con las demandas más concretas de información en el fondo y en la forma. Estas indicaciones van a servir para establecer un flujo constante de información y mantener constantemente informados a los usuarios sobre los temas que necesitan y les interesan.

En nuestro caso práctico de servicio de información, para conocer las demandas informativas personales de cada miembro, optamos por la entrevista. Aunque si bien para nosotros se nos presentaba como el mejor método posible por la cantidad de datos e impresiones que se pueden recoger, entendemos que para las empresas e instituciones, es cierto, que resulta un método un tanto laborioso, lento y no rentable económicamente, debido fundamentalmente a su ritmo de trabajo. Por lo que un método más sencillo y también eficaz, sería el cuestionario, tanto en formato papel, como a través de correo electrónico o a través de un formulario en la Intranet de la entidad.

Según los datos obtenidos de las organizaciones andaluzas la información más demandada por los usuarios y sobre la que les gustaría estar más informados es aquella relacionada con su sector, con una media de 4,5 puntos sobre 5. El segundo lugar lo ocupa la información sobre su actividad, que ha obtenido una media de 4,2 sobre 5. Los aspectos y temas relacionados con la competencia han alcanzado una media de 3,8 puntos sobre 5, seguidos por la información sobre nuevas tecnologías con una media de 3,7 puntos. En el quinto puesto, por orden de prioridad, se sitúan los temas políticos y legislativos, con un resultado de una media de 3,2 puntos sobre 5. Mientras que, la información económica (economía general, mercados, bolsa) cuenta con una media de 2,8 sobre 5 [T.14].

Al hablar de las necesidades informativas de los distintos miembros, hay que resaltar que se ha podido constatar que sí existen departamentos que dicen estar satisfechos con la información que les proporciona su empresa, entre los que destacan departamentos como contabilidad o informática. Según los propios miembros de estos departamentos cuando se producen nuevas aplicaciones, avances, estudios, informes o algún otro hecho destacado, la organización se encarga de proporcionarles información sobre los mismos, e incluso se han llegado a organizar charlas informativas, en aquellos casos en los que se creía oportuno. Esto es debido, fundamentalmente, a que desde la perspectiva de la dirección, se considera que la información, conocimientos y formación de estos profesionales repercute directamente en los resultados de la entidad. El hecho de prestar más atención a unos departamentos concretos, por parte de los dirigentes de las entidades, es considerado como un error, ya que, todos los departamentos desde sus distintas escalas de responsabilidad, forman parte del mismo engranaje, que difícilmente puede funcionar si una pieza falla.

T.14.Materias sobre las que le gustaría recibir más información

	1	2	3	4	5
Economía*					
Sobre su sector					
Sobre la competencia					
Sobre su actividad					
Política/legislación					
NNTT					
Otras					

*Corresponde a la información económica general (mercados, bursátil) distinta de la información sobre su sector o competencia.

Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2006. Elaboración propia.

Recogida de información

En esta parte del proceso se establecen cuáles van a ser las fuentes dónde se va a buscar la información primaria para su posterior tratamiento. Cualquier tipo de formato es válido (papel, vídeo, sonoro, multimedia, etc.). Se debe tener acceso a todas las fuentes de información del exterior, ya sea por suscripción o adquisición directa, a aquellos diarios y revistas más representativos, tanto nacionales, internacionales, regionales o locales; de información general o especializada, y de los que se hará un análisis diario y riguroso. También es imprescindible dar entrada a todo tipo de información que provenga del resto de medios de comunicación (radio, televisión, Internet) ya sean noticias, entrevistas, opiniones, encuestas. La obtención y recuperación de la información ofrecida por este tipo de medios ha sido bastante complicada hasta la llegada de Internet y la inclusión de todo tipo de programas tanto televisivos como radiofónicos en la Red. A través de las webs de las distintas emisoras de radio y cadenas de televisión podemos tener acceso y posibilidad de descarga de aquellos programas, reportajes, entrevistas o declaraciones más destacados, tanto en formato sonoro como audiovisual. Además, la mayoría de estos medios cuentan con un archivo histórico. Igualmente es indispensable la recesión de todo tipo de boletines, últimos libros publicados, publicaciones oficiales, estudios, actas de congresos, etc.

Según la procedencia de las informaciones se distinguen tres tipos de fuentes de información: personales, haciendo referencia a todas aquellas personas o grupos que proporcionan información bien de modo formal o informal; institucionales, constituidas por todo tipo de organismos públicos y privados, que actúan de generadores o transmisores de información; y documentales o bibliográficas, es decir, el conjunto de obras en el más amplio sentido de la palabra (libros, periódicos, revistas, manuales, etc.). Hay que

tener presente que la empresa e institución también es una fuente de información primaria. Por ello, la dirección de la entidad hará llegar periódicamente toda aquella información relativa a la entidad (productos, servicios, nuevos avances, posición en el mercado, cambios en la cúpula directiva, balances, informe anual etc.), que sea necesaria, útil o de interés para sus empleados. Así mismo, se mantendrán contactos con todos y cada uno de los departamentos de la empresa o institución, se asistirá a reuniones y se mantendrán contactos con empresas filiales y con otras empresas del sector.

Dentro de las fuentes de información personales la mayoría de los consultados han destacado los compañeros de trabajo y los contactos personales como una fuente primordial. Entre las ventajas señaladas destacan la rapidez de respuesta, la fiabilidad, la cercanía y la precisión. Aunque, no deja de estar exento de inconvenientes, ya que las consultas constantes a los compañeros de trabajo repercuten negativamente en el rendimiento de ambos y, además, al igual que ocurre con los contactos personales no siempre están disponibles en el momento en el que se precisa su ayuda y su información no es fiable al cien por cien.

La complejidad en la búsqueda y recogida de información dependerá tanto del tipo de demanda planteada como de los recursos disponibles y de la formación y experiencia del usuario.

En la recopilación y captación de datos susceptibles de ser convertidos posteriormente en materia informativa, se van a utilizar tres vías complementarias:

- Sistematizar el contacto con las fuentes informativas, es decir establecer relaciones con aquellas instancias externas a la empresa que puedan suministrar información.

- Sistematizar y gestionar la información interna de la propia empresa. Establecer relaciones con todos aquellos departamentos de la entidad susceptibles de proporcionarlos información.

- Efectuar un seguimiento constante de la actualidad a través de los medios de comunicación y de cualquier otra fuente de información.[284]

Será en ésta tercera vía, seguimiento de la actualidad, en la que nos centremos, tendiendo también en cuenta las otras dos en la medida en la que, como hemos dicho, la organización es una fuente primordial de información y, por otra parte, no cabe la menor duda de que los empleados deben estar al tanto de todo aquello que sucede en su entidad.

En nuestra investigación, una vez identificadas las necesidades informativas de los distintos miembros, se inició la búsqueda a través de las distintas fuentes, centrándonos principalmente en las publicaciones periódicas. Hay que mencionar que las personas entrevistadas, mencionaron una serie de títulos de revistas especializadas y publicaciones técnicas y profesionales, al igual que de prensa de información general, que consultaban normalmente, algo que facilitó nuestra búsqueda, sobre todo en aquellos temas que escapaban de nuestro ámbito de especialización y conocimiento.

[284] Ibidem.

Existe una notable diferencia entre el personal más joven y el más veterano en el uso y manejo de las distintas fuentes de las que obtener información. Aunque ambos sectores señalan la prensa y las publicaciones especializadas como su principal fuente, el formato que manejan unos y otros es diferente. Mientras que, los jóvenes recurren principalmente a la versión *on line* de las publicaciones periódicas, los empleados más veteranos, siguen acudiendo al tradicional formato impreso. Igualmente, entre los empleados más jóvenes, es la Red el recurso principal al que acuden cuando les surge alguna duda, problema o necesitan dar respuesta a una situación dada. Conocen la herramienta y saben cómo sacarle el máximo provecho. Los cursos de reciclaje y la formación continua en muchas organizaciones está haciendo que el manejo de Internet esté cada vez más extendido entre todo el personal.

Para nuestro estudio en primer lugar se pasó a recopilar toda la información proveniente de la prensa general (periódicos y revistas), tanto nacional como local, en sus distintos formatos. En segundo lugar se realizó una exhaustiva recopilación de todas las publicaciones especializadas, tanto revistas especializadas como publicaciones técnicas y profesionales[285], para posteriormente discernir entre las de mayor calidad y profesionalización. Igualmente, se realizó una búsqueda de información en libros, páginas web especializadas, congresos, etc.

En un tercer paso se escogieron, de entre las publicaciones y fuentes seleccionadas, aquellas informaciones que se ajustaban a las necesidades e intereses de los entrevistados. También se realizó una búsqueda de aquellas

[285] Para la recopilación de títulos se consultó OJD, así como la agenda de medios ofrecida en la Moncloa y en la Junta de Andalucía.

revistas y publicaciones editadas por los colegios profesionales e igualmente se escogieron de ellas la información considerada de mayor interés para nuestro fin. Hay que señalar que se consultaron tanto las versiones impresas como *on line* (en caso de que contaran con ellas) de cada uno de los títulos.

Una vez localizados todos los títulos se recopilaron en una base de datos, delimitada por campos [T.15]. De esta forma cómoda, rápida y sencilla tenemos agrupadas todas las publicaciones y sabemos dónde tenemos que acudir ante un tipo de demanda o consulta determinada. Bien es cierto, que en un primer momento este procedimiento puede resultar laborioso, pero una vez localizadas todas las publicaciones susceptibles de contener información valida, el proceso se vuelve mucho más rápido y sencillo. A partir de ahí el trabajo consistiría únicamente en consultar los números actuales que vayan saliendo al mercado y hacer una selección de su contenido. También hay que estar al tanto del lanzamiento de nuevos títulos o de la retirada de otros, para incluirlos o quitarlos de nuestro listado inicial.

T.15. Publicaciones periódicas

Publicación	Categoría	Periodicidad	Temática	Difusión	URL	Última número	Notas
Cercha	Publicación técnica y profesional	Bimestral	Arquitectura/ construcción/ inmobiliaria/	Gratuita	http://www.arquitectura-tecnica.org /INDICE_CERCHA.htm		

Fuente: encuesta a empresas e instituciones. 2006. Elaboración propia

Análisis, clasificación y descripción o resumen de contenidos

La información obtenida ha de someterse a un minucioso examen, según criterios de fiabilidad, consistencia, actualidad y de su adecuación a la necesidad informativa planteada. Por lo que habrá que eliminar cualquier información errónea o inactual. Para conocer si contamos con una información de calidad y pertinente, podemos someterla al test de la evidencia propuesto por Ward y Hansen:[286]

- Claridad: ¿tiene el material un significado sin errores?
- Verificabilidad: ¿puede ser verificada la información obtenida?
- Exactitud: ¿es correcta y exacta la información más reciente disponible?
- Relevancia: ¿es información relevante al tema?
- Reputación: ¿cuál es la reputación de la información o de aquellos que la han proporcionado?
- Suficiencia: ¿es suficiente la información para cada punto principal?
- Consistencia: ¿las piezas de información son consistentes las unas con las otras, o una información contradice a otra?
- Calidad comparativa: ¿hay material claramente inferior a otro material del mismo trabajo?

[286] WARD, J. y HANSEN, K.A. *Search Strategies in Mass Communication*. New York: Longman, 1997.

Los documentos deben ser almacenados y perfectamente organizados para su pronta recuperación. Resulta muy útil hacer un resumen o sinopsis de los documentos para conocer su temática y sus aspectos más relevantes. Si el departamento cuenta con un especialista en documentación su clasificación no debe suponer grandes problemas, ya que ésta se encuentra normalizada mundialmente. Una vez se han clasificado los documentos por su temática, los clasificaremos según las distintas necesidades de los usuarios o destinatarios finales. Dependiendo del soporte en el que se encuentre la información se almacenará en la biblioteca, hemeroteca, fototeca, fonoteca, sección de documentos multimedia, etc.

En nuestro estudio, una vez que la información había sido localizada y seleccionada, se sometió al test de la evidencia para comprobar si contaba con todos los requisitos necesarios para ser considerada una información de calidad, interesante y adaptada a las necesidades de los destinatarios finales. Aquella información que logró pasar ese filtro se clasificó y organizó temáticamente y por fechas, diseñándose un boletín informativo o *e-boletín*, ya que en su distribución se optó por utilizar la vía e-mail.

La información, se puede presentar en bruto, es decir, tal cual se encuentra en los medios de comunicación o en otras fuentes; o bien, someterla a tratamiento, ofreciendo resúmenes de la misma, o presentando una información más elaborada. La elección de una u otra forma dependerá de cada caso concreto y del nivel de profundización que el usuario haya manifestado. En cuanto a la clasificación por soporte, en nuestro caso no la hemos atendido, ya que toda la información se convirtió a formato digital, de cara a nuestra herramienta de difusión: e-mail.

Difusión a cada uno de los destinatarios finales

El suministro de información se ha de producir permanentemente, para que el usuario disponga de información adecuada en el momento preciso, información *just in time*.[287] La información se puede difundir partiendo de dos supuestos distintos: "a la carta", es decir, previa demanda de los usuarios, o información permanente acerca de un tema o temas en concreto; o bien de modo espontáneo cuando se parte de que esa información es útil a la generalidad de los usuarios potenciales de la organización.

La difusión facilita al usuario la información o el conjunto de documentos que necesita, o bien le da la oportunidad de conocer distintas fuentes documentales y acceder a ellas sin necesidad de intermediarios. La difusión consiste en la explotación de los recursos documentales y se plantearán en el momento en que el usuario tenga una necesidad de información puntual o permanente.

Tomando como punto de referencia los centros o servicios de documentación expuestos por Del Valle[288] y la forma en la que en ellos se difunde la información, se pueden distinguir cuatro formas: la difusión bajo demanda, la difusión de documentos primarios, la edición y difusión de documentos secundarios y la difusión selectiva de información. La primera y la última fórmula, la información bajo demanda y la difusión selectiva de la información son las que más se ajustan a nuestro objetivo.

---

[287] CORNELLÁ, A. Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
[288] VALLE GASTAMINZA, F. Del. "La difusión como forma operativa del centro de documentación". En: LÓPEZ YEPES, J (comp.). *Fundamentos de información y documentación*. Madrid: Eudema, 1989.

a) Difusión bajo demanda: sería la consecución del proceso que hemos venido describiendo, en el que el usuario final solicita una información concreta. Una vez finalizada la búsqueda, selección, análisis y tratamiento, los resultados serán transmitidos al destinatario, quien verificará su validez y pertinencia. Si los resultados no se adecuan a la demanda inicial se puede volver a replantear la misma.

b) Difusión selectiva de la información: a través de este sistema "se ofrece a cada usuario las referencias de documentos, o los documentos, correspondientes a sus temas de interés seleccionados a partir de todos los documentos recibidos durante un determinado periodo".[289] Gracias a este sistema el destinatario final no tiene necesidad de leer completo un boletín de resúmenes, ni de seleccionar él mismo los documentos. A pesar de ello no está exento de inconvenientes ya que no se le informará sobre otros temas de un interés marginal para él.

Desde un principio nuestro interés se ha centrado en atender las demandas informativas individuales de los destinatarios finales, con lo que igualmente la difusión de toda la información generada será personalizada, atendiendo a esa difusión bajo demanda. A cada miembro de la organización se le hará llegar un boletín con toda la información hallada sobre los temas o aspectos por los que se había mostrado interesado. La información hay que hacerla llegar a primera hora de la mañana, para que así puedan disponer de ella en el momento en el que la necesiten o la consulten cuando lo consideren oportuno.

[289] Ibidem.

Para no caer en la equivocación de una información restringida y no compartida por todos debemos tener presente que "la información no es patrimonio de las personas o de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto. Así como todo miembro de una organización tiene unos 'derechos informacionales' (la organización debe facilitarle el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su función en la empresa), también tiene unos 'deberes informacionales' (todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro miembro y, por consiguiente, debe tener una actitud contraria al secretismo y debe adoptar una postura activa en cuanto a la difusión de información)."[290]

De esta forma, hemos comprobado cómo igualmente resulta necesario y muy efectivo almacenar toda esa información que se va generando en un archivo o a base de datos permanente en la Intranet. En ella se contendrá información técnica sobre: libros, congresos, economía, competencia, sector, cultura, nuevas tecnologías, estudios, reportajes (formato impreso, sonoro o audiovisual) fotografías, etc. Así, todos los miembros comparten la información, lo que repercute directamente en el conjunto de la entidad. La información estaría clasificada temáticamente, facilitando su localización y uso de una forma rápida y cómoda.

En cuanto al sistema utilizado para la difusión de la información, se puede optar por diversos formatos para cubrir así todas las necesidades y adaptarse a las rutinas de cada organización y de cada empleado, combinando las herramientas de Internet con las tradicionales. Aunque ello, conllevaría un elevado aumento del coste tanto material, personal y económico. De esta

[290] CORNELLÁ, A. Op. Cit., 1997.

forma, en nuestro estudio hemos decidido optan únicamente por el correo electrónico.

Para gestionar de forma adecuada las comunicaciones es necesario escoger las herramientas apropiadas y disponer de las pautas de comunicación precisas. Cada ámbito necesita de su propio canal, frecuencia y estilo comunicativo. El correo tradicional, el correo electrónico, la página web, la revista interna... son algunos de los medios de los que disponemos para transmitir nuestro mensaje. En el apartado 5 se han analizado pormenorizadamente todas las herramientas de comunicación, mencionando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas, por lo que en esta ocasión simplemente vamos a centrarnos en el correo electrónico, ya que a nuestro entender es la herramienta que mejor se adapta a nuestras necesidades y aquella que resulta más eficaz y rentable para la difusión de la información personalizada.

Correo electrónico

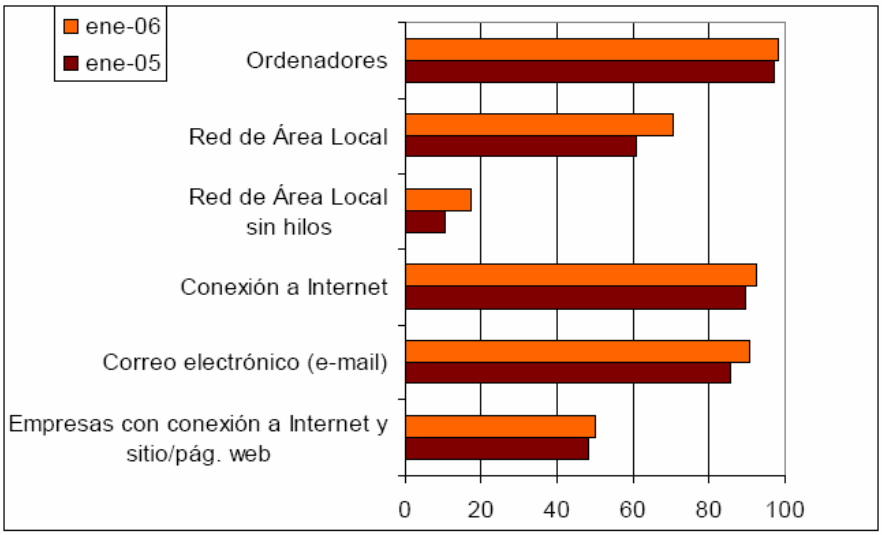
El correo electrónico se ha convertido en una de las herramientas de comunicación más importante para la mayoría de las empresas y en un medio muy apreciado por los empleados. En muchos casos ha superado con creces al teléfono, el fax y otros medios tradicionales, sobre todo en empresas de cierto tamaño. Es, junto a la navegación, la principal aplicación de Internet. Multitud de estudios demuestran que un alto porcentaje de personas lo prefieren frente al teléfono. Según los datos obtenidos en la encuesta realizada para este trabajo el correo electrónico se sitúa, en las organizaciones andaluzas, como la herramienta de comunicación interna mejor valorada y a través de la cual reciben la mayor parte de la información con una media de 3,8 puntos sobre 5 [ver T.4].

Tal y como indica el estudio sobre *El uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Comercio electrónico en las empresas 2005/06*, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística,[291] el 92,7 por ciento de las empresas españolas de 10 o más asalariados disponía de conexión a Internet en enero de 2006, casi tres puntos más que en enero del año precedente, que se situaba en el 90 por ciento. En lo que se refiere a las comunicaciones electrónicas un 90,5 por ciento de empresas dispone de correo electrónico, con un aumento de cinco puntos respecto al periodo anterior, en el que se situaba en un 85,7 por ciento. El 40,5 por ciento declara haber realizado una sustitución significativa del correo tradicional por sistemas de comunicación electrónicos durante los últimos cinco años.

Entre las empresas andaluzas el uso de las nuevas tecnologías también está extendido, aunque ligeramente por debajo de la media nacional, con un 87 por ciento. Mientras que el uso de correo electrónico se sitúa en un 81,9 por ciento, lo que supone un aumento de más de dos puntos respeto a 2005, donde se situaba en el 79,4 por ciento [G.14].[292]

[291] *Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas 2005/06* [en línea]. Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/prensa/np431.pdf> [Consulta: 30/11/2006].
[292] QUER, C. Op. Cit. 2007.

G.14. Evolución del uso de los productos TIC



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). <http://www.ine.es/prensa/np431.pdf>

Entre los principales motivos de esta preponderancia se encuentran su flexibilidad, la conveniencia de su uso, su baja interferencia, su rapidez y su bajo coste. Todo el mundo en una organización, desde el presidente hasta el becario recién llegado, suele disponer de una cuenta de correo que consulta todos los días. Además, al carecer apenas de estructura, su implantación es inmediata y resulta fácil de usar; sin embargo, es importante prever los resultados negativos que se pueden derivar, fundamentalmente de la sobrecarga de información. También son importantes la despersonalización de las relaciones y los problemas de seguridad. Cada día son más importantes los usos ajenos al profesional que está llevando a muchas organizaciones a regular, e incluso intervenir su empleo. De los usos no profesionales destacan: circulación de mensajes, archivos, chistes, etc., que ocasionan importantes pérdidas de productividad.

Según la Teoría de la Riqueza formulada por Daft y Lengel[293] "que analiza y clasifica el empleo de una serie de medios de comunicación según su 'riqueza'. La riqueza se refiere a la habilidad del medio para transmitir información que pueda cambiar el entendimiento, superar diferentes marcos conceptuales de referencia o clarificar cuestiones ambiguas de manera adecuada desde la perspectiva del tiempo. El correo electrónico se encuadra dentro de los medios más pobres; los primeros lugares los ocupan las comunicaciones personales y los de transmisión de voz. Sin embargo, existe cierta controversia ya que otros autores sitúan al e-mail como medio de comunicación rico,[294] puesto que la riqueza de un medio no es una propiedad inherente sino que es una propiedad emergente de la interacción del medio con su contexto organizacional. La idoneidad y rentabilidad del empleo de una herramienta tan difundida y versátil como el e-mail depende de los planteamientos intencionados que hagan las empresas, es decir, de sus políticas de empleo del e-mail".[295]

En esta segunda fase el envío de boletines diarios se hizo a través de correo electrónico a la cuenta del trabajo de cada usuario, ya que así lo solicitaron los destinatarios finales. Con ésta fórmula la información contaba con la ventaja de estar siempre a mano: permanece en la bandeja de entrada del correo, o bien se almacena en un archivo en el ordenador, con lo que se evita la pérdida o el tras papeleo tan frecuente en el formato papel. Permite, además, reenviar la información a otros usuarios, compañeros o amigos, así como el reenvío a su dirección personal. Además, cuando necesiten disponer

---

[293] DAFT, R.L. y LENGEL, R.H. "Organizational information requirements, media richness and structural design". *Management Science*. Nº 32 (1986).
[294] LEE, S.A. "Electronic mail as a medium form rich communication: An empirical investigation using hermeneutic interpretation". *MIS Quarterly*. Nº 2 (1994).
[295] MEROÑO CERDÁN, A.L. "El correo electrónico en las pymes para la comunicación y la gestión del conocimiento". *Universia Business Review-Actualidad Económica*. Primer trimestre (2005). <http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0012005070.pdf> [Consulta: 13/11/2006].

de la información en formato papel tienen la posibilidad de imprimirla. A la hora de optar por este medio también se ha tenido en cuenta que se trata de una herramienta mucho más rentable en cuanto al coste material (ahorro de papel, impresión, encuadernación, etc.), personal y temporal.

El material informativo, dispuesto en forma de e-boletín, era enviado a las distintas cuentas de correo electrónico de cada usuario a primera hora de la mañana, para que así pudiera disponer de él durante todo el día. El resto de cuestiones que a lo largo de la jornada iban surgiendo en la organización, eran remitidas (también a través de correo electrónico, a través de un formulario previamente diseñado) (ver anexos) al departamento de comunicación, para su resolución. Con lo que se establecía una continua relación de retroalimentación o *feedback*.

Resultados obtenidos. Segunda fase: envío del *e-boletin*

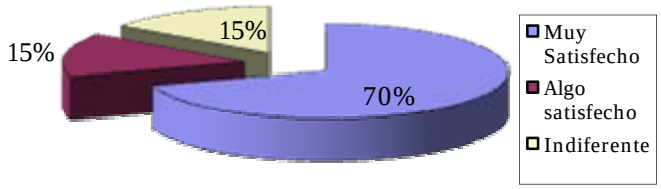
Los envíos de información se realizaron durante cinco meses a 50 empleados repartidos entre empresas e instituciones privadas, públicas y semipúblicas. Una vez transcurrido este tiempo, se volvió a contactar con los miembros seleccionados para evaluar los resultados: conocer si se había producido algún cambio positivo en su trabajo diario, determinando concretamente en qué consistía. E igualmente, en el caso de que no se hubiera producido ningún cambio significativo, ver cuáles habían sido los fallos y carencias del servicio. Nos interesaba, además, conocer el nivel de satisfacción que produce la información recibida en los destinatarios.

La evaluación determina en qué medida se han cumplido los objetivos planteados. Se puede y debe aplicar a todos los procesos y productos desarrollados y ofertados por el servicio de información. Forma parte de la filosofía de la gestión de calidad, ayuda a determinar si se están haciendo bien o mal las cosas, a adaptar los planes y programas de actuación, a distribuir

mejor los recursos, a mejorar los servicios, a justificar la existencia del servicio, etc.

De los empleados consultados un 70 por ciento dice estar muy satisfecho con la información recibida y ha notado cambios positivos en su trabajo. Por su parte, un 15 por ciento dice estar algo satisfecho, ya que consideran que la información recibida se podría mejorar. Mientras que para otro 15 por ciento se ha manifestado indiferente ante los datos e informaciones recibidos y dice que no han repercutido ni positiva ni negativamente en sus funciones [G.15].

G.15.Grado de satisfacción de los usuarios sobre la información suministrada



Fuente: Encuesta a las empresas e instituciones andaluzas para este trabajo. 2007. Elaboración propia.

En cuanto a cómo ha afectado a su trabajo diario las características más destacadas han sido:

- Aumento de su grado de conocimiento sobre temas y aspectos de vital importancia para el desarrollo de su trabajo.

- Mayor destreza y habilidad en la realización de tareas y resolución de situaciones que le resultaban difíciles.

- Mayor seguridad en la toma de decisiones.

- Mayor seguridad a la hora de tratar con los clientes y el público en general.
- Ahorro de tiempo en la búsqueda de información.
- Mayor conocimiento a nivel general de la realidad política, económica, social y cultural más cercana.
- Conocimiento de las tendencias del mercado.
- Mejor conocimiento de la política y proyectos de la organización.
- Mayor sentimiento de pertenencia a la entidad, se sienten partes integrantes de la misma y consideran que su trabajo es importante.

Todo ello viene a desembocar en un aumento de la productividad, la eficacia y el conocimiento.

Si atendemos a la diferencia entre empresas privadas e instituciones públicas, encontramos como los resultados más satisfactorios se han producido en las primeras. Fundamentalmente, porque el ritmo de trabajo en la empresa privada, no deja tiempo a los empleados a buscar la información para mantenerse enterados y 'al día' por si mismos; y en aquellos casos en los que la empresa le ofrecía alguna información, ésta resultaba ser demasiado general y no se ajustaba a sus verdaderas necesidades. Todos estos miembros coinciden en reconocer la gran utilidad que supone el llegar a su puesto de trabajo, abrir su correo electrónico y con un solo clic descargarse un boletín

diariamente actualizado con toda la información que necesitan para realizar sus tareas y en la que están interesados.

Los distintos miembros de las organizaciones coincidieron en considerar como muy positivo el hecho de poder disponer desde primera hora de la mañana con toda la información relacionada con sus temas de interés. Destacaron, además, la ventaja que suponía contar con información actualizada tanto de los principales diarios, así como de las revistas especializadas y las publicaciones profesionales de mayor relevancia en su sector. Todo ello debido, fundamentalmente, al ahorro de tiempo que les suponía, un tiempo que podían dedicar a centrarse en su actividad, sin tener que aplazar la resolución de un tema o la toma de decisiones hasta tener más datos. Además, resaltaron la fiabilidad de la información al estar basada en fuentes de calidad, elaborada por profesionales y con unos criterios homogéneos, lo que incidía en la credibilidad de la misma.

El hecho de recibirla a través de un formato electrónico les permitía almacenarla de una forma más cómoda y sencilla, evitando el tener que manejar una cantidad ingente de papeles, que al final se acaban traspapelando. Le permite, además, enviársela a su cuenta de correo personal o a otros compañeros o disponer de ella en cualquier lugar, ya que se la puede descargar en cualquier otro ordenador. En aquellos casos que sea necesario tenerla en formato papel se puede imprimir, bien el e-boletín completo o bien la parte que necesite.

Resaltaron como muy útil el que este servicio permitiese una relación de *feedback*, ya que les permitía exponer sus dudas y solicitar información sobre nuevas cuestiones, con tan sólo un mensaje de correo electrónico. Algo que les daba tranquilidad y seguridad en su trabajo, sabían que sus solicitudes y dudas serían revisadas y solventadas.

En cuanto a toda aquella información adicional, como son libros actuales, congresos, jornadas, información proveniente de portales especializados, últimos estudios realizados, archivos sonoros y audiovisuales de las web de radios y televisores, etc., también ha sido muy valorada ya que contribuye a una continua, completa y mejor formación.

El hecho de mantener a los empleados bien informados (comunicación interna), tanto sobre aquellos temas procedentes del exterior a la entidad, como de aquellos del interior de la misma, revierte en el desarrollo de las acciones de comunicación externa, hacia los medios de comunicación y públicos externos con los que se mantienen relaciones permanentes. Tal y como indica Fernando Martín desde el departamento de comunicación se debe tener en cuenta que "cuanto mayor, más clara, rápida y veraz información interna y externa se difunda sobre la empresa o institución, mejores resultados se obtendrán".[296]

[296] MARTÍN MARTÍN, F. Op.Cit., 2006.

Conclusiones generales

1. Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje "vertebrador" de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

2. La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto "sistema" y "subsistema" al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas.

3. El establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos (liderazgo democrático-*laissez-faire*), hace que estos necesiten a personas mucho más formadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma. Han de saber qué factores influyen en la

realización efectiva de su trabajo, así como en la toma de decisiones. La información sobre el entorno relevante, así como sobre la organización misma, no debe ser privativa y exclusiva de los dirigentes de las entidades, la información es patrimonio de todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad. En las organizaciones andaluzas, tal y como se ha comprobado a través de la encuesta, esta información se dirige en el 92 por ciento de los casos únicamente a los dirigentes, presidentes o altos ejecutivos; el 52 por ciento de las consultadas la distribuye, también, entre los mandos intermedios; y tan sólo el 28 por ciento se la entrega a los empleados medios (engloban el grueso de las entidades) [T.8]

4. El objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Una información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas tareas, y por tanto, sus necesidades informativas también son distintas. La información 'comodín' resulta poco efectiva en el desarrollo del trabajo y en la resolución de problemas. Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización. Este hecho ha quedado patente a través del 'supuesto práctico' realizado entre miembros de empresas e instituciones andaluzas. El 70 por ciento de los empleados, que recibieron periódicamente (durante cinco meses) información útil y personalizada a través de e-boletines, se ha mostrado muy satisfechos, habiendo repercutido positivamente en su trabajo diario [G.15].

5.La información debe fluir y hay que evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo. La información tiene que estar actualizada y disponible en el momento que se necesite. Debe ser fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece. Gracias a la información obtenida tanto del exterior como del interior de la entidad los distintos usuarios disponen de información oportuna y relevante que le permite decidir y actuar razonablemente.

6. La información debe considerarse como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales. Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla.

7. La información susceptible de ser proporcionada a los diferentes miembros se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación. Los medios de comunicación constituyen la principal fuente de información para las organizaciones. Proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible.

8. Dentro de estos destacan los medios escritos o publicaciones periódicas. Su variada temática y su periodicidad permiten un seguimiento

actualizado y completo de los temas; dependiendo de la publicación el grado de profundización será mayor o menor, adaptándose así a las necesidades concretas de cada usuario. De hecho, para el 84 por ciento de los miembros de organizaciones andaluzas, consultados para este trabajo, la prensa de información general es la principal fuente de información; seguido de la prensa de información especializada, señala por un 76 por ciento de los consultados [T.9].

9. Las organizaciones deben reducir el tiempo de ejecución de los procesos comunicativos, estableciendo un servicio de información y documentación donde se recopile, almacene, analice, elabore y distribuya la información de una forma rápida, eficaz y profesionalmente. La reducción en los procesos de ejecución es una necesidad constante en el mundo actual y es aquí donde los servicios de información automatizados pueden y deben contribuir a cubrir esta necesidad para garantizar la competitividad y supervivencia de las organizaciones. La organización ha de establecer todos los medios y proporcionarle todas las herramientas necesarias para que el trabajo de sus empleados se realice de una manera mucho más cómoda y ágil. El lugar idóneo de este servicio de información es el departamento de comunicación, ya que por una parte, cuenta con un personal con la formación, habilidades, recursos y experiencia necesarios para el desarrollo de esta actividad. Y por otra, se constituye como el punto de enlace entre el exterior de la organización, la cúpula directiva y los distintos departamentos y públicos. La evolución y mayor consideración de este departamento dentro de las organizaciones han hecho que la mayoría de ellas dispongan del mismo.

10. Hemos enviado periódicamente durante cinco meses e-boletines a 50 empleados, tras someterlos a una entrevista personal y detectar sus necesidades informativas. Gracias a esta información más elaborada, mejor tratada, y distribuida de acuerdo a las necesidades de cada empleado se consigue:

    a) Mejor conocimiento sobre la entidad y el entorno que le rodea.
    b) Mayor eficacia, ya que se les facilita las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.
    c) Aumento de la seguridad en la toma de decisiones y en la resolución de dudas y problemas.
    d) Mayor participación, al asumir mayor compromiso y estar motivados.
    e) Si los miembros de las organizaciones tienen una mayor calidad de información, más conocimiento y están más capacitados, integrarán una fuerza de trabajo productiva y competitiva.

11. El gran desarrollo tecnológico surgido en los últimos años permite controlar más y mejor los flujos de información, cada vez más complejos. El uso de Internet y de sus distintas herramientas de comunicación para la distribución de la información, incide en un ahorro considerable de tiempo y de dinero. Además, las enormes posibilidades que ofrecen hacen que los distintos usuarios puedan manifestar sus opiniones, recibir la información cuando y donde la necesiten, posibilidad de almacenamiento en el mínimo espacio, disponibilidad de distintos tipos de formato (texto, fotografía, video, etc.), reenvío de información a otros compañeros, posibilidad de compartir la información.

12. Cada día destaca más la relevancia hacia la consecución de la calidad total, es decir, la satisfacción del cliente con la mayor eficacia productiva (hacer las cosas bien y a la primera). En este escenario es necesario que los procesos de dirección se orienten paulatinamente hacia modelos de gestión en los que como premisa básica es fundamental la mejora constante de los mecanismos de información, que ayuden a decidir y a aumentar el valor añadido de la gestión. Para adaptarse a las condiciones en las que se mueven las organizaciones en la actualidad, es fundamental, promover una cultura adaptada al "cambio" y a la "mejora continua", dirigida hacia la consecución de la calidad total, y donde los servicios de información son herramientas imprescindibles para la consecución de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, J. *Guía práctica para la comunicación empresarial*. Madrid: Deusto, 1990.

AGUIRRE, A. et al. *Administración de empresas*. Málaga: Edinford, 1991.

ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. (coord.). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide, 2007.

ALIN, F., et al. *El proyecto Intranet*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

ÁLVAREZ, T y CABALLERO, M. *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1998.

AMAT, J.Mª. *El control de gestión en la empresa española*. Barcelona: Gestión 2000, 1993.

ANGÓS ULLATE, J.Mª y SALVADOR OLIVÁN, J.A. *Fuentes de información en línea* [recurso electrónico]. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, 2001

ARAGONÉS, P. *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos*. Madrid: Pirámide, 2007.

BARQUERO, J. D. y BARQUERO, M. *Libro de oro de las relaciones públicas*. Madrid: Fragua, 2007.

BERLO DAVID, K. *El proceso de la comunicación*. Barcelona: Ateneo, 1993.

BERNABÉ SARABIA, J.Z. *Metodología cualitativa en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1997.

BERNAYS, E. (ed.). *The Engineering of Consent*. Norman: University of Oklahoma, 1955.

BERNAYS, E. *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas : 1956-1986*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, 1990.

BRICKLEY, J.A. *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. Madrid: Mcgraw-Hill Interamericana, 2005.

BRISSARD, F. *Le manager et les medias*. París: Les Editions d'Organisation, 1988.

BUENO, E. et al. *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide, 1989.

CARRASCOSA, J.L. *Comunicación: Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: Ciencias de la dirección, 1991.

CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar, 2005.

CASTRO LÓPEZ, J. et al. *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. Madrid: Netbiblo, 2005.

CEA D'ANCONA, M.G. *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1996.

CEBRIAN HERREROS, M. y FLORES VIVAR, J. *Blogs y periodismo en la Red*. Madrid: Fragua, 2007.

CERVERA FANTONI, A.L. *Comunicación total*. Madrid: Esic, 2006.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill Interamericana, cop. 2006.

CHOMSKY, N. *La nueva sintaxis*. Barcelona: Paidós, 1984.

CHOO, C.W. *The knowing organization*. New York: Oxford University Press, 1998.

CHOO, C.W. *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press, 1999.

COLLE, R. *Teoría cognitiva sistémica de la comunicación*. Santiago de Chile: San Pablo, 2002.

COLL-VINENT, R. *Profesionales de la documentación*. Barcelona: ATE, 1982.

CORNELLÁ, A. *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

CORNELLÁ, A. *Infonomía.com: La gestión inteligente de la información en las organizaciones: versión 1.o*. Bilbao: Deusto, 2002.

CUTLIP, S. *The unseen Power: public relations, a history*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1993.

CUTLIP, S. et al. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

DAFT, R. L. *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson, 2005.

DÍAZ NOCI, J. *Los resúmenes de prensa en los gabinetes de comunicación*. A Coruña: Netbiblo, 2004.

DÍAZ NOSTY, B. (dir.). *Informe Anual de la Comunicaicón 1999-2000: estado y tendencias de los medios en España*. Barcelona: Grupo Zeta, 2000.

DÍAZ NOSTY, B. (dir.). *Informe Anual de la Comunicaicón 2000-2001: estado y tendencias de los medios en España*. Barcelona: Grupo Zeta, 2001.

DÍAZ NOSTY, B. *Déficit Mediático. Donde España no converge con Europa*. Barcelona: Bosch, 2005.

DÍAZ NOSTY, B. (dir.). *Medios de Comunicación. Tendencias '06: El año de la televisión*. Madrid: Fundación Telefónica, 2006.

DÍEZ DE CASTO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide, 1995.

DÍEZ FREIJEIRO, S. *Técnicas de comunicación*. Vigo: Ideas Propias, 2006.

DRUCKER, P. *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe, 1993.

DRUCKER, P. *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa, 1996.

ESCOBAR, B. *La evaluación económica de los sistemas de información*. Sevilla: Universidad de Sevilla, 1997.

ESTEVE RAMÍREZ, F. *Comunicación especializada*. Madrid: Tucumán, 1999.

ESTEVE RAMIREZ, F. y FERNANDEZ DEL MORAL, J. *Áreas de especialización periodística*. Madrid: Fragua, 2007.

FARIAS BATLLE, P. (dir.). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2005*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid, 2005.

FARIAS BATLLE, P. (dir.). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2006*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid, 2006.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1991.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M. *De las tramas contra "El Independiente" a la concentración mediática actual*. Madrid: Fragua, 2007.

GALBRAITH, J.K. *La sociedad opulenta*. Barcelona: Planeta Agostini, 1992.

GARCÍA BRAVO, D. *Sistemas y tecnologías de la información en la empresa*. Alicante: Instituto de Cultura Juan Albert, 1995.

GARCÍA BRAVO, D. Sistemas de información en la empresa. Conceptos y aplicaciones. Madrid: Pirámide, 2000.

GARCÍA OROSA, B. *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Madrid: Netbiblo, 2005.

GIL ESTALLÓ, M.A. y GINER DE LA FUENTE, F. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. Madrid: Esic, 1997.

GIL PECHUÁN, I. y HURTADO CAPILLA, J.Mª. *Información de apoyo a las organizaciones*. Valencia: Universidad Politécnica, 1995

GOLDHABER, G.M. y BARNETT, G.A. *Handook of Organizational Communication*. New Jersey: Ablex, 1995.

GONZÁLEZ RAMÍREZ, Mª.R. *Sistemas de información para la empresa*. Alicante: Publicaciones Universidad, 2002.

HAMPTON, D.R. *Administración*. México: McGraw-Hill, 1989.

HODGE, B.J. et al. *Teoría de la organización*. Madrid: Prentice Hall, 1998.

HORACIO, A. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Cáceres: Netbiblo, 2005.

IGARTÚA PEROSANZ, J.J. *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Bosch, 2006.

JABLIN, F. *Organizational Communication*. San Francisco: Sage Publications, 1982.

JABLIN, F. et al. *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. California: Sage Publications, 1987.

JAKOBIAK, F. *Maîtriser l'information critique*. París: Les Editions d'Organisation, 1988.

JIMÉNEZ QUINTERO, J.A. y ARROYO VARELA S.R. *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Madrid: Pirámide, 2004.

JOHNSSON, H. *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ciencias Sociales, 1991.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill Latinoamericana, 1987.

KOONTZ, D. et al. *Administración*. México: McGraw-Hill Latinoamericana, 1985.

KREPS, G.L. *Organizacional Communication: theory and practice*. London: Longman, 1990.

KREPS, G.L. *La comunicación en las organizaciones*. Argentina: Addision-Wesley Iberoamericana, 1995.

La comunicación interna en la Administración Pública. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública. Madrid: Inforpress, 2005.

LACASA, A. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

LANDOW, G. P. *Hipertexto, la convergencia de la teoría crítica contemporánea y la tecnología*. Barcelona: Paidós, 1995.

LE MOIGNE, J.L. *La théorie du système général*. París: Puf, 1994.

LEÓN GROSS, T. *El periodismo débil*. Córdoba: Almuzara, 2005

LESLY, PH. *Nuevo manual de relaciones públicas*. Barcelona: Martínez Roca, 1981.

LEVINSON, L. *Organizational Diagnosis*. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

LILIENFELD, R. *Teoría de sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*. México: Trillas, 1984.

LÓPEZ GARCÍA, X. et al. *Sistemas digitales de información*. Barcelona: Pearson, 2006.

LÓPEZ GARCÍA, X. y OTERO LÓPEZ M. *Las herramientas tecnológicas de la nueva información periodística*. Madrid: Netbiblo, 2005.

LÓPEZ LITA, R. *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Madrid: Ciencias Sociales, 1990.

LÓPEZ LITA, R. *Introducción a la comunicación financiera*. Castellón: Universitas, 2003.

LOPEZ LITA, R. et al. *La Comunicación corporativa en el ámbito local*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I, 2006.

LÓPEZ YEPES, J (comp.). *Fundamentos de información y documentación*. Madrid: Eudema, 1989.

LUCAS MARTÍN, A. *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, 1990.

MACIÁ MERCADÉ, J. *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*. Madrid: Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas, 1996.

Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. Madrid: Inforpress, 2005.

MARTÍN MARTÍN, F. *El gabinete de comunicación: periodismo empresarial*. Madrid: Asecom, 1988.

MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Universidad Salamanca, 1995.

MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas, 2006.

MARTÍN VEGA, A. *Fuentes de información general*. Gijón: Ediciones Trea, 1995.

MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. *Teoría y práctica de la información administrativa al ciudadano*. Alcalá de Henares: Instituto Nacional de Administración Pública, 1987.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, J.Mª. et al. *Metodología de desarrollo de sistemas de información*. Alcalá de Henares, Madrid: Universidad de Alcalá, 1995.

MIGUEL FERNÁNDEZ, E. *Introducción a la gestión (management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 1991.

MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1988.

MOCK, J. y LARSON, C. *Words that won the war: the story of the Comité on Public Information*. Princeto: Princenton University Press, 1939.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, 1999.

NOSNIK, A. *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. A Coruña: Ideas Propias, 2004.

"Nuevas estrategias de futuro para los medios impresos en busca de nuevas audiencias". *Enlaces*. Nº 1, (abril, 2004)

Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria. Madrid: Estudio Comunicación y Demométrica, 2006.

"Perspectiva actual de la radio y la televisión local en Madrid. Hacia la aldea universal". *Enlaces*. Nº.4, (diciembre 2005).

PIÑUEL RAIGADA, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.

PIÑUEL RAIGADA, J.L y GAITÁN MOYA, J.A. *Metodología general. Conocimiento científico e investigador en la comunicación social*. Madrid: Síntesis, 1995.

POZO LITE, M. Del. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997.

QUIJANO, S. *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria, 2006.

RAMIREZ, T. *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch, 1995.

RAMIREZ, T. *Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública*. Barcelona: Bosch, 2007.

REIG, R. *El Periodista en la telaraña. Nueva economía, comunicación, periodismo, públicos*. Madrid: Anthropos, 2007.

RENAU PIQUERAS, J.J. *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide, 1985.

REY MORATO, J. Del. *Comunicación política, internet y campañas electorales. De la teledemocracia a la ciberdemocracia*. Madrid: Tecnos, 2007.

RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1991.

ROGERS, E.M. y ROGERS, R.A. *La comunicación en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill, 1980.

RUÍZ GONZÁLEZ, M. *Dirección de la empresa informativa*. Madrid: Paraninfo, 2001.

SANTIAGO BARNES, J. *Político nace o se hace, El. Cómo se crea y vende una imagen política*. Madrid: Fragua, 2006.

SCHMERTZ, H y NOVAK, W. *El silencio no es rentable. El empresario frente a los medios de comunicación*. Barcelona: Planeta, 1986.

SETHI, P. *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*. Londres: Kluwer, 1994.

SIMÓN, H.A. *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Madrid: El Ateneo, 1982.

SOTELO ENRÍQUEZ, C. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel, 2001.

STANTON, N. *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1993.

STRIDSBERG, A. *Controversy Advertising: How Advertisers Present Points of View in Public Affairs*. Nueva York: Hastings House, 1977.

TAYLOR, F.W. *Management Científico*. Barcelona: Oikos-Tau, 1970.

TEDLOW, R. *Keeping the corporate image: public relations and business, 1900-1950*. Greenwich: Jai Press, 1979.

THOMPSON, V.A. *Modern Organization*. Nueva York: Alfred A. Knopff Inc, 1961.

TOM, P. *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Barcelona: Folio, 1990.

TORRES RAMÍREZ, I. De. (coord.). *Las fuentes de información. Estudios teóricos-prácticos*. Madrid: Síntesis, 1998.

VALLE CABRERA, R. *El diseño de las organizaciones. Una aproximación contingente*. Sevilla: Publicaciones de la Universidad de Sevilla, 1986.

VARONA MADRID, F. *El círculo de la comunicación*. A Coruña: Netbiblo, 2005.

VILLAFAÑE, J. et al. *Fabricar noticas. Las rutinas productivas en radio y televisión*. Ed. Mitre, Barcelona, 1987.

VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 1998.

VILLAFAÑE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.

WALTER, J. *Directeur de Communication*. París: L'Harmattan, 1995.

WARD, J. y HANSEN, K.A. *Search Strategies in Mass Communication*. New York: Longman, 1997.

WEBER, M. *Historia económica y general.* México: Fondo de Cultura Económica, 1974.

WEIL, P. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós, 1992.

WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado, 1993.

WOLTON, D. *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*. Barcelona: Gedisa, 2006.

Periódicos (Colecciones hemerográficas)

El País (www.elpais.com)

El Mundo (www.elmundo.es)

Abc (www.abc.es)

Público (www.publico.es/)

Cinco Días (www.cincodias.com)

Expansión (www.expansion.com)

La Gaceta de los Negocios (www.negocios.com/)

El Economista (www.eleconomista.es/)

http://www.economistadigital.com

La Razón (www.larazon.es)

La Vanguardia (www.lavanguardia.es/)

Periodista Digital (www.periodistadigital.com)

El Confidencial Digital (www.confidencialdigital.com)

Libertad Digital (www.libertaddigital.com)

El Semanal Digital (www.elsemanaldigital.com)

Revistas académicas de comunicación

Ámbitos (Revista andaluza de Comunicación)

http://www.ull.es/publicaciones/latina/ambitos.htm

Anàlisi (Quaderns de Comunicació I Cultura)

http://kane.uab.es/revistaanalisi/

Chasqui (Revista Latinoamericana de comunicación

http://chasqui.comunica.org/

Comunicación y Sociedad

http://www.unav.es/cys/

Criticom (Selecciones de Infoamérica)

http://www.infoamerica.org/selecciones_infoamerica/selecciones_05_01.htm

Diálogos de la Comunicación (Revista de la federación latinoamericana de facultades de comunicación social)

http://www.dialogosfelafacs.net/75/articulos.php

Documentación de las Ciencias de la Información

F@ro (Revista teórica del Departamento de ciencias de la comunicación y de la información. Universidad de Playa Ancha. Valparaiso, Chile)

http://web.upla.cl/revistafaro/

Intermedios de la Comunicación

http://www.intermeco.es

Mexicana de comunicación

http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/rmxc/rmc.htm

Noticias de la Comunicación

http://www.noticom.es

Palabra Clave

http://sabanet.unisabana.edu.co/comunicacion/palabraclave/default.htm

Question (publicación académica de la facultad de Periodismo y Comunicación Social de la universidad nacional de la plata)

http://www.perio.unlp.edu.ar/question/

Razón y Palabra (Primera revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación)

http://www.razonypalabra.org.mx/

Revista Latina de Comunicación Social

http://www.ull.es/publicaciones/latina/

Sala de Prensa (web para profesionales de la comunicación)

http://www.saladeprensa.org/

Sphera Pública (Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación)

http://www.ucam.edu/sphera/

Telos (Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad)

http://www.campusred.net/telos/home.asp?rev=&rev=

ZER (Revista de Estudios de comunicación)

http://www.ehu.es/zer/

Otras revistas

Andalucía Económica

(www.andaluciaeconomica.com/inicio.htm)

Cuadernos de Gestión

Infosystems

Capital Humano

(www.revistacapitalhumano.cl/)

Esic Market

(www.esic.es/)

Management Science

Portales de Comunicación

Infoamérica

http://www.infoamerica.org/

Portal de la Comunicación INCOM AUB (Universidad Autónoma de Barcelona)

http://www.portalcomunicacion.com/esp/home.asp

Observatorio para la Cibersociedad

http://www.cibersociedad.com/

Periodismo.org

http://www.periodismo.org

Medios de comunicación en Internet

Antena 3: http://www.antena3.com

Telecinco: http://www.telecinco.es

Cadena Ser: http://www.cadenaser.com

RTVE: http://www.rtve.es

Cuatro: http://www.cuatro.com/

Otros sitios en Internet

http://www.aimc.es

http://www.google.com

http://www.infoadex.es

http://www.la-moncloa.es

http://www.ojd.es

http://www.prisa.es

http://www.rae.es

http://www.sofresam.com

http://www.sogecable.com

http://www.telefonica.es

http://www.vocento.es

http://www.yahoo.es

http://www.finanzas.com

BOE (www.boe.es)

Boletín Oficial de las Cortes Generales (Senado y Congreso)

El Espacio del Dircom (www.dircom.es)

Instituto Nacional de Estadística

http://www.ine.es/

ANEXOS

Empresas en instituciones que han participado en esta investigación

EMPRESA	PRODUCTO	VENTAS/ MILLONES €	EMPLEADOS
CEPSA (Andalucía)	Refino de petróleo y petroquímica	8.816,00	10.783
Sevillana Endesa	Distribución y comercio de energías	2.750,00	3.800
Telefónica de España	Telefonía y telecomunicaciones	2.750,00	4.127
El Corte Inglés/Hipercor	Distribución (grandes almacenes)	2.300,00	13.900
Abengoa (Grupo)	Industria y servicios	2.023,50	11.082
Grupo Sánchez Ramade	Construcción, automoción y distr.	1.200,00	3.500
Atlantic Copper, S.A.	Metalurgia del cobre	1.104,00	540
CECOFAR, S.C.A	Distribución farmacéutica	696,44	510
Hábitat Inmobiliaria (Ferrovial)	Construcción, promoción, inm. Y servicios	672,62	2.200
Sando (grupo)	Construcción/maquinaria de obras	520	1.450
Grupo Osborne, S.A	Alimentación y bebidas	468	1.320
GIASA	Gestión de infraestructuras públicas	411,3	93
Grupo Cosentino	Extracc. y com. Rocas ornamentales	360	2.000
Renfe (Andalucía)	Transporte de viajeros y mercancías	321,5	3.972
Grupo AMASUA	Pesca y comercio de pescado y marisco	275	1.416
Distrimedios,S.A.	Distribución (prensa y revistas)	272,1	375

Oleoliva, S.A.	Produc., envasado y venta aceite oliva	217,79	27
Hojiblanca, S.C.A	Fab. y com. aceite de oliva y aceitunas	214	200
Cajasur Entidad Seg. y Reaseg., SA.	Seguros y gestora de fondos de pensiones	203,5	57
Grupo Buscperson Telecomunic., S.L.	Mayorísta de telecomunicaciones	201,63	165
Iberia L.A.E	Transporte (viajeros y mercancías)	183	945
Grupo Mariscos Rodríguez, S.A	Pesca de altura, congelados y distrib.	179,52	288
Tioxide Europe, S.L	Industria química	176,2	311
Correos y Telégrafos, S.A.E	Distribución documentos y mercancías	156	9.263
ENCE-Huelva	Industria Celulosa y energía eléctrica	145,92	327
Grupo Sol Meliá	Hostelería y turismo	144,72	4.000
Grupo TECSA	Concesionarios de vehículos	143,66	295
NH Hoteles	Hostelería y turismo	139	836
Grupo Marítima del Estrecho	Transp., aduanas, consignatarios	134,3	200
Agro Sevilla (Grupo)	Alimentación (aceitunas y aceites)	129	450
Coop. Farmacéutica Xefar	Distribución farmacéutica	124,1	75
GMASA	Servicios medioambientales	120	4.505
FAMADESA	Industria Cárnica	118	340
Grupo Joly	Prensa y comunicación	115,95	724
Grupo Rafael Morales	Construcción	103	359
José Manuel Pascual Pascual, S.A.	Actividades sanitarias	96,52	1.761

Fertiberia, S.A.	Fabr. y venta de fertilizantes	88	613
Silvasur Agroforestal	Servicio forestal y medioambiental	86,6	121
Inmobiliaria del Sur, S.A	Promoc., construc. Y venta viviendas	85,08	62
Cervezas Alhambra	Alimentación (cervezas)	78,1	411
Sadiel, S.A.	Tecnología de la información	69,8	708
Radio y Televisión Andalucía (RTVA)	Industria audiovisual	66,05	1.500
Azucareras Reunidas de Jaén, S.A.	Fábrica de azúcar	63	209
Moguer Cuna de Platero, S.C.A.	Comercialización hortofrutícola	49,6	250
Europa Ferrys, S.A. (EUROFERRYS)	Transporte marítimo	46,45	202
Empresa Malagueña de Transporte, S.A.M.	Transporte urbano de transporte	44,96	768
Transportes Alsina Graells Sur, S.A.	Transporte de viajeros	44	729
Aguas de Lanjarón, S.A.	Alimentación (aguas minerales)	42,76	140
Ibersilva, S.A.U	Servicios forestal y medioambiental	42,67	
Gabrielitos, S.A.	Pesca (armadora de buques)	42,67	534
Autoridad portuaria de Huelva	Explotación portuaria	36,1	189
Smurfit Kappa Huelva	Fabricación de envases de cartón ondulado	33	97
INSERSA	Construcc., túneles, minería, sondeos	31,32	209
CETURSA Sierra Nevada, S.A	Servicios turísticos	30	326

SEUR, S.A.	Transporte urgente	27,98	65
Astipesca, S.L.	Importación de marisco congelado	27,84	50
Grupo Transonuba, S.L.	Transporte por carretera	27	40
CEMOSA	Ingeniería civil y control de calidad	25	450
Alta Gestión, S.A. ETT	Trabajo temporal y selección	25	500
S.C.A Ntra. Sra. De La Bella	Comercialización hortofrutícola	23,7	470
Grupo Novasoft	Tecnología de la información	23,24	260
Unión Salazonera Isleña, S.A (USISA)	Conservas y salazones de pescado	20,69	171
Casino Juegos Torrequebrada, S.A	Ocio (juegos y hostelería)	20,55	120
Río Tinto Plástico, S.A. (RTP)	Fabric. Materias plásticas	20	76
Grupo ENSA	Instalaciones eléctricas	19,4	180
Mediasur Agencia de Medios, S.A.	Agencia de medios	17	14
MASA Huelva, S.A.	Mantenimiento y montajes industriales	16,69	336
Talleres mecánicos del Sur, S.A	Mantenimiento y montaje industrial	16,3	377
E.M. Aguas de Huelva, S.A.	Suministro y tratamiento de aguas	8,5	125

Institución	Municipio	Provincia
Ayuntamiento	Alcalá de Guadaira	Sevilla
Ayuntamiento	Adra	Almería
Ayuntamiento	Alcalá la Real	Jaén
Ayuntamiento	Algeciras	Cádiz
Ayuntamiento	Almería	Almería
Ayuntamiento	Almuñecar	Granada
Ayuntamiento	Andújar	Jaén
Ayuntamiento	Antequera	Málaga
Ayuntamiento	Arcos de la Frontera	Cádiz
Ayuntamiento	Baena	Córdoba
Ayuntamiento	Barbate	Cádiz
Ayuntamiento	Benalmádena	Málaga
Ayuntamiento	Cádiz	Cádiz
Ayuntamiento	Camas	Sevilla
Ayuntamiento	Ceuta	Ceuta
Ayuntamiento	Córdoba	Córdoba
Ayuntamiento	Coria del Río	Sevilla
Ayuntamiento	Dos Hermanas	Sevilla
Ayuntamiento	Écija	Sevilla
Ayuntamiento	El Ejido	Almería
Ayuntamiento	El Puerto de Santa María	Cádiz

Ayuntamiento	Estepona	Málaga
Ayuntamiento	Fuengirola	Málaga
Ayuntamiento	Granada	Granada
Ayuntamiento	Guadix	Granada
Ayuntamiento	Huelva	Huelva
Ayuntamiento	Jaén	Jaén
Ayuntamiento	Jerez de la Frontera	Cádiz
Ayuntamiento	La Línea de la Concepción	Cádiz
Ayuntamiento	La Rinconada	Sevilla
Ayuntamiento	Lebrija	Sevilla
Ayuntamiento	Linares	Jaén
Ayuntamiento	Loja	Granada
Ayuntamiento	Lucena	Córdoba
Ayuntamiento	Málaga	Málaga
Ayuntamiento	Marbella	Málaga
Ayuntamiento	Melilla	Melilla
Ayuntamiento	Mijas	Málaga
Ayuntamiento	Montilla	Córdoba
Ayuntamiento	Morón de la Frontera	Sevilla
Ayuntamiento	Motril	Granada
Ayuntamiento	Priego de Córdoba	Córdoba

Ayuntamiento	Puente Genil	Córdoba
Ayuntamiento	Puerto Real	Cádiz
Ayuntamiento	Ronda	Málaga
Ayuntamiento	Roquetas de Mar	Almería
Ayuntamiento	San Fernando	Cádiz
Ayuntamiento	San Roque	Cádiz
Ayuntamiento	Sevilla	Sevilla
Ayuntamiento	Torremolinos	Málaga
Ayuntamiento	Úbeda	Jaén
Ayuntamiento	Utrera	Sevilla
Ayuntamiento	Vélez-Málaga	Málaga
Diputación	Almería	Almería
Diputación	Cádiz	Cádiz
Diputación	Córdoba	Córdoba
Diputación	Granada	Granada
Diputación	Huelva	Huelva
Diputación	Jaén	Jaén
Diputación	Málaga	Málaga
Diputación	Sevilla	Sevilla
Parlamento de Andalucía	Sevilla	Sevilla
Hospital	Virgen del Rocío	Sevilla
Hospital	Carlos Haya	Málaga
Caja de ahorros	Unicaja	Málaga
Caja de ahorros	Cajamar	Almería
Caja de ahorros	Caja Granada	Granada

Caja de ahorros	Caja Sur	Córdoba
Caja de ahorros	Caja San Fernando	Cádiz
Caja de ahorros	El Monte	Huelva
Caja de ahorros	Caja Sol	Sevilla

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Encuesta sobre las fuentes de información en empresas e instituciones

1. Si su empresa o institución cuenta con departamento de comunicación ¿Desde cuándo dispone del mismo?

a. 1 año o menos	
b. Entre 1 y 3 años	
c. Más de 3 años	
d. Más de 5 años	
e. No dispone de departamento de comunicación	
f. Ns/Nc	

2. ¿Cuántas personas lo integran?

a. 1 persona	
b. 2 ó 3 personas	
c. 4 ó 5 personas	
d. Más de 5 personas	
f. Ns/Nc	

3. ¿Cuántos de ellos son licenciados en periodismo?

0	1	2	3	4	5	Más de 5 (indicar)	Ns/Nc

4. ¿Cuántos de ellos son licenciados en…?

a. Publicidad y Relaciones públicas	
b. Comunicación Audiovisual	
c. Otras licenciaturas (indicar cuáles)	
d. Ns/Nc	

5. ¿Cuánto presupuesto destina su empresa o institución para comunicación, sin incluir publicidad ni nóminas?

a. Menos de 6.000 euros		**b. De 6.000 a 18.000 euros**	
c. De 18.000 a 30.000 euros		**d.** De 30.000 a 60.000 euros	
e. Más de 60.000 euros		**f.** Ns/Nc	

6. ¿Dónde se ubica el departamento de comunicación dentro del organigrama de su entidad?

a. Depende del gerente, presidente o director ejecutivo		**b. Funciona como un departamento independiente (donde también se integra la comunicación externa)**	
c. Otros (especificar)		**d.** Ns/Nc	

7. ¿Cuenta su departamento de comunicación con un archivo…?

a. Hemerográfico	
b. Biblioteca	
c. Informático	
d. Fotográficc	
e. Bases de datos: informes, asociaciones, organismos públicos	
f. No cuenta con ningún tipo de archivo	
f. Ns/Nc	

8. ¿Qué tipo de información se les proporciona a los empleados de su empresa o institución para desarrollar su trabajo y funciones? (puede escoger tantas como crea necesarias).

a. Resúmenes de prensa de la compañía		**b. Resúmenes de prensa de otros temas de interés**	
c. Informes y estudios		**d.** Normativas y legislación relacionada con el sector o ámbito con el que trabaja.	
e. Artículos de interés para su trabajo (obtenidos de revistas y publicaciones especializadas)		**f.** Libros	
g. Información sobre su puesto en concreto (indicaciones sobre cúales son sus funciones, qué debe hacer, cómo, etc.)		**h.** Otros (especificar)	
i. Ns/Nc			

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Encuesta sobre las fuentes de información en empresas e instituciones

9. ¿De qué fuentes obtiene la información?

a. Prensa general		**g. Otras empresas de su sector**	
b. Prensa especializada		**h.** Leyes y normativas	
c. Buscadores de internet		**i.** Información de mercados	
d. Páginas web especializadas (indique 3)		**j.** Libros	
e. Informes y estudios realizados por instituciones (centros de investigación, universidades, etc)		**k.** Otros	
f. Información bursátil		**l.** Ns/Nc	

10. Los medios de comunicación constituyen una fuente importante de información para el trabajador, en el caso concreto de su empresa o institución ¿Qué información obtiene de los medios de comunicación? Ordene de mayor a menor con los valores de 1 al 5 (siendo el 1 el menor valor y 5 el valor mayor).

	1	2	3	4	5
a. Económica					
b. Bursátil					
c. Mercados					
d. Sobre su sector					
e. Sobre la competencia					
f. Información relacionada con su actividad					
g. Actividades sociales y culturales					
h. Nuevos estudios y avances en la actividad					
i. Ns/Nc					

11. ¿Traslada esta información a sus empleados?

Si		**No**	

12. ¿La selecciona por el interés para cada departamento o empleado?

Si		**No**	

13. ¿Se trata de una comunicación periódica o puntual?

a. Información continua	
b. Información puntual	

14. ¿Qué empleados son los que la reciben? (puede escoger más de una opción)

a. Directivos		**b. Mandos intermedios**	
c. Oficinas		**d.** Empleados fábrica	
e. Personal ETTs		**f.** Becarios y empleados en prácticas	
g. Clientes, proveedores, distribuidoras		**h.** Otros	

15. Enumere por frecuencia de uso las herramientas a través de las cuales facilita/distribuye la información a los empleados? (Siendo 1 el valor menor y 5 el valor mayor)

	1	2	3	4	5
a. Tablón de anuncios					
b. Reuniones					
c. Entrevista personal					
d. Cara a cara					
e. Información en mano					
f. Memoria de la empresa					
g. Videos/cd corporativo					
h. Manual de acogida					
i. Teléfono de información					
j. Correo interno					
k. Correo ordinario					
l. Cartas al personal					
m. Circulares					
n. E-mails					
ñ. Intranet					
o. Portal del empleado					
p. Periódico o revista de empresa					
q. Revista digital					
r. Resumen de prensa					
s. Actos/eventos internos					
t. Jornadas de puertas abiertas					
u. Ns/Nc					

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Encuesta sobre las fuentes de información en empresas e instituciones

16. ¿Quién o qué departamento es el encargado de seleccionar, clasificar y distribuir la información de los medios de comunicación a los distintos departamentos o empleados?

a. La propia dirección		**b. Departamento de recursos humanos/marketing/relaciones públicas**	
c. Periodista especializado		**d.** Departamento de comunicación	
e. Empresa de comunicación externa		**f.** Otros	

17. De las anteriores ¿sobre qué le gustaría recibir más información? Enumere del 1 al 5 (siendo 1 el valor menor y 5 el mayor)

	1	2	3	4	5
a. Económica					
b. Bursátil					
c. Mercados					
d. Sobre su sector					
e. Sobre la competencia					
f. Información relacionada con su actividad					
g. Actividades sociales y culturales					
h. Nuevos estudios y avances en la actividad					

18. ¿Ante un problema concreto, los empleados han expresado su preocupación ante la falta de información específica para resolver el mismo, o la imposibilidad de acceder a ella de una forma rápida y sencilla?

Si		**No**	

19. ¿Su empresa o institución ha trabajado alguna vez con una empresa de comunicación / asesoría externa?

Si		**No**	

20. ¿Qué métodos/herramientas son los que usa para enviar información a los medios de comunicación?

a. Comunicado de prensa		**b. Rueda de prensa/conferencia de prensa**	
c. Entrevista		**d.** Reportajes/publirreportaje	
e. Cartas		**f.** Jornadas de puertas abiertas	
g. Dossier de prensa		**h.** Otros	
i. Ns/Nc			

21. ¿Quién se encarga de realizar o llevar a cabo esta labor de comunicación con los medios?

a. La propia dirección		**b. Departamento de recursos humanos/marketing/relaciones públicas**	
c. Periodista especializado		**d.** Departamento de comunicación	
e. Empresa de comunicación externa		**f.** Otros	
g. Ns/Nc			

NOTA: Todos estos datos serán tratados de forma anónima, si desea aparecer en el listado de la investigación como entidad colaboradora marque la casilla correspondiente.

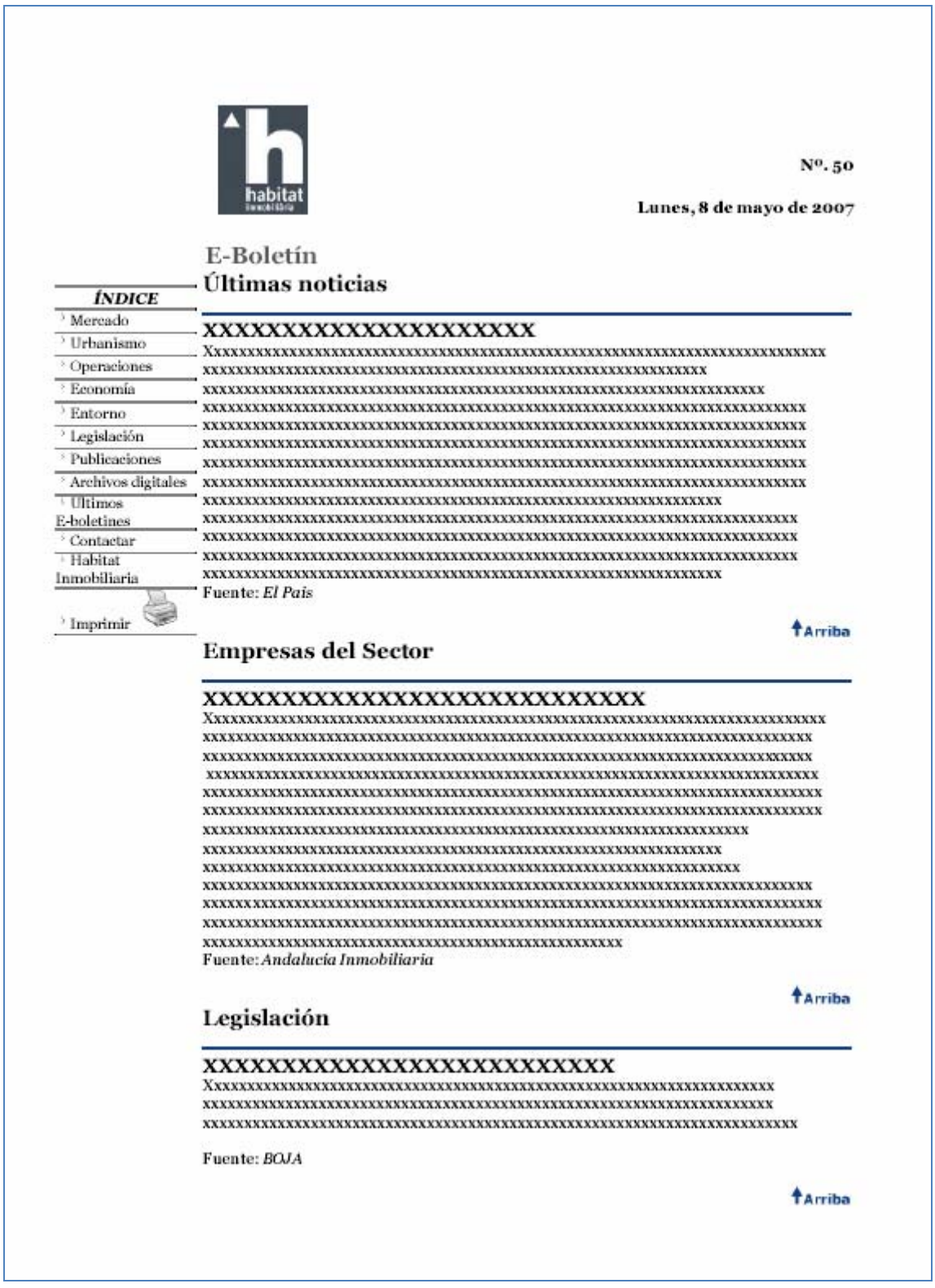
Si		**No**	

Gracias por su colaboración

Ejemplo de la ficha de transcripción de los datos obtenidos en la entrevista personalizada
Nombre:*Xxxxxxxxxx* **Empresa: *Habitat Inmobiliaria*** **Departamento: *Contratación*** **Cargo/responsabilidad: *Responsable contratación***
1. A qué se dedica su empresa/organización, ***Promoción inmobiliaria***
2. Tareas de las que se encarga su departamento. ***Gestión del cliente desde que firma la reserva de la vivienda hasta que se le entrega (firma contratos, gestión de escrituras, etc.).***
3. Función que desempeña usted. ***Gestión cliente/empresa. Firma contratos, firma y preparación de escrituras (contacto con bancos, notarias, gestorías,...).***
4. Para llevar esa labor/trabajo a cabo necesita algún tipo de información ***Sí, bastante***
5. Información que usa o maneja normalmente para desarrollar su trabajo. ***Normas y procedimientos internos de la empresa; conocimientos jurídicos.***
6. La busca usted mismo o se la proporciona su empresa ***Ambas cosas, pero la mayoría de las veces las tengo que buscar yo.***
7. Fuentes de las que obtiene información.
Prensa de información general (indicar) X

Apartado economía, normas urbanísticas de la provincia que puedan afectar.
Prensa especializada (indicar)
Revistas (indicar) X
Andalucía inmobiliaria
Resúmenes de prensa
Buscadores de internet (indicar) X
Páginas web (indicar) X
Ayuntamiento, catastro, bancos.
Buscadores (indicar)
Informes y estudios realizados por instituciones (indicar)
Otras empresas del sector
Libros (indicar) X
Jurídicos
Leyes y normativas X
Compañeros / contactos personales X
Sobre todo.
Otros
8. Frecuencia con la que busca ésta información (y tiempo invertido). ***A diario***
9. Problemas para acceder a la misma. ***Haces una consulta a un compañero, que no te da seguridad en la respuesta al cien por cien, porque a su vez lo tiene que consultar a su jefe, que también lo tiene que consultar.***
10. Sobre qué aspectos o temas necesitaría obtener más información. ***Sobre procedimientos (para mí y para todos mis compañeros de departamento).***
11. ¿Ha necesita alguna vez alguna información, dato y no ha

sabido donde encontrarlo? ***Sí, muchas veces***
12. Medio a través del cual le resultaría más útil y cómodo recibir la información. ***A través de mi cuenta de correo electrónico.***



habitat inmobiliaria

Nº. 50

Lunes, 8 de mayo de 2007

E-Boletín

Últimas noticias

ÍNDICE

- Mercado
- Urbanismo
- Operaciones
- Economía
- Entorno
- Legislación
- Publicaciones
- Archivos digitales
- Últimos E-boletines
- Contactar
- Habitat Inmobiliaria
- Imprimir

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Xxxx

Formulario digital de solicitud de información para el *e-boletín* personalizado

Nombre:

Departamento:

Actividad/tarea:

- **Cuestión (especificar tanto como sea posible):**

- **Fuentes posibles (señale -si las conoce- las que son a su parecer las principales fuentes de las que se puede obtener información sobre la cuestión planteada):**

  - **Prensa de información general ☐ (indicar)**
  - **Prensa de información especializada ☐ (indicar)**
  - **Revistas ☐ (indicar)**
  - **Páginas web ☐ (indicar)**
  - **Libros ☐ (indicar)**
  - **Informes y estudios ☐ (indicar)**
  - **Leyes y normativas ☐ (indicar)**
  - **Otras ☐ (indicar)**

- **Nivel de profundización**
  - **Alto ☐**
  - **Medio ☐**
  - **Bajo ☐**

- **Idiomas**

- **Español** ☐
- **Inglés** ☐
- **Francés** ☐
- **Otros** ☐ **(indicar)**

- **Urgencia**
  - **Alta** ☐
  - **Media** ☐
  - **Baja** ☐